TÁC GIẢ CUỐN MẬT MÃ TÀI NĂNG

DANIEL COYLE

THE CULTURE CODE

KHÁM PHÁ SỨC MẠNH VĂN HÓA ĐỘI NHÓM

Thu Huyền *dịch*

Cẩm nang xây dựng đội nhóm mạnh và văn hóa doanh nghiệp đột phá

alpha books

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

KHÁM PHÁ SỨC MẠNH VĂN HÓA ĐỘI NHÓM

DANIEL COYLE

Thu Huyền *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính: Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.4.38253841 – Fax: 0084.4.38269578

Chi nhánh: Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.8.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Phùng Tố Tâm

Sửa bản in: Phí Mai

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Vũ Lê Thư

In 3.000 bản, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH MTV In và Thương mại Thông tấn xã Việt Nam (Vinadataxa). Địa chỉ: 70/342 Khương Đình, P. Hạ Đình, Q. Thanh Xuân, Hà Nội. Số ĐKXB: 890-2021/CXBIPH/02-54/ThG. Quyết định xuất bản số: 314/QĐ-ThG cấp ngày 22 tháng 03 năm 2021. ISBN: 978-604-77-9368-6. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn

Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung,

Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35

Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao

NGUYỄN ĐÌNH THÀNH

Đồng sáng lập Elite PR School

1+ 1 = ?

10 là câu trả lời của tác giả Daniel Coyle trong cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay về chủ đề sức mạnh của những đội nhóm được gắn kết chặt chẽ trong một tổ chức.

Chắc hẳn các bạn đều biết, ngay cả những người bình thường nhất cũng có thể làm nên điều kì diệu cùng đồng đội của mình nếu văn hóa của tổ chức ấy đủ tốt. Và đúng vậy, tất cả những gì bạn cần là:

Tạo dựng sự an toàn

Chia sẻ trạng thái tổn thương

Thiết lập mục đích

Trong một thế giới số như hiện nay, khi môi trường kinh doanh trở nên không thể dự đoán, không chắc chắn, hỗn loạn và hỗn độn, các giá trị cốt lõi của tổ chức, sự kết dính, phối hợp nhuần nhuyễn một cách tự giác của các đội nhóm chính là những viên đá tảng giúp các tổ chức vững vàng vượt qua các thử thách này. Không chỉ dẫn dắt người đọc khám phá thế giới sau cánh cửa phòng thay đồ của những đội thể thao huyền thoại, những cuộc họp triển khai nhiệm vụ của đội đặc nhiệm nổi tiếng thế giới, những cuộc hội thoại trong cabin phòng lái của một chiếc máy bay suýt bị nổ tung khi hạ cánh, tác giả còn mô tả những gì đang diễn ra trong tâm trí của họ để hiểu thực sự điều gì đang diễn ra dưới góc nhìn của khoa học thần kinh và xã hội học ứng dụng.

Để kiến tạo một đội ngũ mạnh, có lẽ nhiều hơn một lần, bạn từng tự hỏi: Cần kê bàn làm việc gần hay xa; bố trí đội nhóm ngồi trong một tầng hay nhiều tầng? Và những hành động đó có thay đổi được điều gì không? Một góc thư giãn để các thành viên tới uống cà phê có làm giảm hiệu suất làm việc? Tại sao tỉ lệ nghỉ việc ở một số công ty cùng ngành lại thấp đến thế? Hoạt động *team building* có thể mang lại gì cho công ty? Làm thế nào để kết nối các thành viên trong tổ chức? Chia sẻ khó khăn với nhau thì được gì? Chia sẻ niềm vui thì được gì? Làm thế nào để phát huy trí tuệ tập thể để vượt qua thử thách? Khi đội của mình thất bại thì người lãnh đạo nên trách mắng hay tìm cách khác để động viên các thành viên?

Văn hóa doanh nghiệp là những gì các thành viên nhìn thấy, nghe thấy và tin tưởng. Hãy tham khảo cách làm của các đội nhóm và lãnh đạo xuất sắc trong sách để các thành viên trong tổ chức của bạn nhìn thấy, nghe thấy, tin tưởng vào những giá trị mà tổ chức bạn đã xác lập. Không chỉ dừng lại ở việc đưa ra các nghiên cứu tình huống, cuốn cẩm nang này còn đưa ra những lời khuyên để áp dụng trên thực tế. Bạn có thể rút ra những bài học từ cách các đội đặc nhiệm của hải quân Mỹ đã làm để tăng cường sự tương tác và phối hợp không chuẩn bị trước trong đội của mình. Bạn cũng có thể học hỏi cách một đội bóng rổ của Mỹ đối mặt với thất bại trong một trận đấu tưởng rằng đã thắng mười mươi. Bạn cũng cũng có thể nghiên cứu trường hợp về sự phối hợp giữa những con người không quen biết nhau đối mặt với thảm họa trước mắt là chiếc máy bay họ lái đang sắp rơi. Bài học tạo dựng sự phối hợp nhịp nhàng khi đối phó với các tình huống bất ngờ (kinh doanh chẳng phải là một cuộc chơi với đầy các ẩn số và yếu tố bất ngờ hay sao?) có thể đến từ một đoàn kịch, một phòng thí nghiệm, một công ty sáng tạo, công ty dược, một đàn chim sáo hay thậm chí.... một băng cướp! Qua đó, tác giả cũng cho thấy sự quan trọng của tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi trong việc phát triển công ty và đối mặt với những cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất.

Không chọn cách tiếp cận hàn lâm, lý thuyết, tác giả chú trọng giới thiệu các bài học kinh nghiệm gần gũi và đầy cảm hứng có thể được áp dụng ngay tại đội nhóm của bạn. Là người đang háo hức xây dựng đội nhóm phối hợp hiệu quả và có tư duy đột phá, bạn sẽ khó tránh khỏi việc gập sách xuống nhiều lần và lấy bút ghi ra những điều mình sẽ làm vào ngày mai ngay tại tổ chức của mình.

Bill Gates từng nói "Tôi giao việc khó cho người lười. Họ luôn biết cách tìm ra cách dễ để thực hiện nó", vậy thì tại sao bạn không

chọn trở thành “người lười” khi học theo những người xuất sắc trong cuốn sách này để đạt được mục tiêu của mình!

Trân trọng giới thiệu đến độc giả.

Giới thiệu
Khi hai cộng hai bằng mười

Hãy bắt đầu với một câu hỏi tưởng chừng cũ kỹ nhất mọi thời đại: *Tại sao một số nhóm khi làm việc cùng nhau mang lại hiệu quả cao hơn tổng hiệu suất của từng người riêng lẻ, trong khi một số nhóm khác thì ngược lại?*

Vài năm trước, nhà thiết kế kiêm kỹ sư Peter Skillman đã tổ chức một cuộc thi để tìm kiếm câu trả lời. Ông tập hợp các nhóm bốn người tại Đại học Stanford, Đại học California, Đại học Tokyo và nhiều nơi khác trong thời gian vài tháng. Skillman đã thách đố các nhóm xếp một tháp mì spaghetti cao nhất có thể từ các đồ vật sau:

- hai mươi sợi mì spaghetti chưa nấu
- một cuộn băng dính trong suốt dài 1 mét
- một sợi dây dài khoảng 90 cen-ti-mét
- một miếng kẹo dẻo marshmallow cỡ vừa

Luật chơi như sau: miếng kẹo marshmallow phải được đặt trên cùng. Phần hấp dẫn của thử nghiệm không phụ thuộc vào nhiệm vụ đặt ra, mà ở việc người chơi là ai. Một số nhóm bao gồm sinh viên các trường kinh doanh, số khác gồm những học sinh mẫu giáo.

Nhóm sinh viên kinh doanh biết rõ họ phải làm gì. Các thành viên bắt tay vào trao đổi và suy nghĩ một cách chiến lược. Trước tiên, họ kiểm tra các vật liệu được phát. Họ liên tục trao đổi ý tưởng, đặt ra các câu hỏi thấu đáo và sắc sảo. Sau khi xây dựng một số phương án, các sinh viên tiếp tục hoàn thiện những ý tưởng khả

thi nhất. Đây là cách làm việc chuyên nghiệp, hợp lý và thông minh. Sau cùng, nhóm quyết định lựa chọn theo đuổi một chiến lược cụ thể. Trên cơ sở đó, họ phân bổ công việc cho các thành viên và bắt đầu thực hiện.

Các học sinh mẫu giáo tiếp cận nhiệm vụ theo cách khác. Bọn trẻ không xây dựng chiến lược, phân tích nhiệm vụ hay chia sẻ kinh nghiệm. Chúng cũng không hề đặt ra các câu hỏi, đề xuất phương án hoặc hoàn thiện ý tưởng. Trên thực tế, cả nhóm không trò chuyện nhiều với nhau. Các thành viên đứng sát nhau và tương tác lộn xộn. Chúng nhanh chóng chuyển vật liệu cho nhau và bắt đầu nhiệm vụ không theo một kế hoạch hay chiến lược nào. Khi cần trao đổi chúng hét lên ngắn gọn: "Chỗ này! Không phải, *ở đây*!" Có thể thấy tổng quan chiến lược của nhóm này là *cùng lúc thử một loạt cách thức với nhau*.

Việc đoán xem nhóm nào sẽ thắng cuộc không khó. Đa số đặt cược cho nhóm sinh viên kinh doanh, những người có đủ trí tuệ, kỹ năng và kinh nghiệm để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Hiệu suất làm việc của một nhóm cũng thường được hiểu theo hướng này. Chúng ta dễ cho rằng các cá nhân có kỹ năng tốt sẽ phối hợp tốt với nhau để đóng góp vào kết quả chung, tương tự như hai cộng hai bằng bốn vậy.

Những người đặt cược cho nhóm sinh viên đã nhầm. Trong hàng chục cuộc thử nghiệm, nhóm mẫu giáo đã xây được các tháp có chiều cao trung bình 66 cen-ti-mét, trong khi nhóm sinh viên cho kết quả trung bình chưa đến 25 cen-ti-mét.[1]

[1] . *Các nhóm mẫu giáo cũng đã đánh bại các nhóm luật sư (đạt kết quả trung bình 38 cen-ti-mét) và nhóm CEO (kết quả trung bình đạt được là khoảng 56 cen-ti-mét).*

Kết quả này thật khó hiểu, cứ như thể có gì nhầm lẫn ở đây vậy. Nhìn các sinh viên thông minh và có kinh nghiệm, không ai nghĩ họ sẽ đem lại hiệu suất thấp như vậy khi kết hợp với nhau. Ngược lại, thoạt nhìn có thể thấy nhóm mẫu giáo không có đủ kinh nghiệm và sự khéo léo. Thật khó mà nghĩ bọn trẻ sẽ thành công khi làm chung một nhóm. Giống như các lầm tưởng khác, lần này bản năng khiến chúng ta tập trung vào sai chi tiết. Ta chú ý vào điều mình thấy, đó là các kỹ năng cá nhân. Nhưng điều quan trọng lại là sự tương tác chứ không phải kỹ năng cá nhân. Nhìn qua, các sinh viên có vẻ hợp tác với nhau nhưng thực ra họ đang tham gia một quá trình được tâm lý học gọi là quản lý trạng thái. Họ đang tìm xem chỗ của mình ở đâu trong bức tranh lớn cùng

với các câu hỏi: *Ai là người phụ trách ở đây? Tôi có được chỉ trích ý tưởng của người khác không? Các quy định là gì?* Dù tương tác có vẻ thuận lợi nhưng hành vi cơ bản của nhóm sinh viên bị việc thiếu năng lực, tính do dự và sự cạnh tranh ngấm ngầm gây ảnh hưởng. Thay vì phải tập trung vào nhiệm vụ, họ bị sự không chắc chắn về nhau làm phân tâm. Họ không nắm bắt được bản chất của vấn đề (viên kẹo dẻo marshmallow khá nặng, còn sợi mì spaghetti lại rất dễ gẫy) do dành quá nhiều thời gian để quản lý trạng thái. Kết quả là, họ thường làm đổ tháp trong những lần xếp đầu tiên và thiếu thời gian.

Thoạt nhìn, hành động của nhóm trẻ mẫu giáo có vẻ vô tổ chức. Tuy nhiên, khi quan sát riêng rẽ từng hành vi, có thể thấy chúng đều đúng đắn và hiệu quả. Bọn trẻ không cạnh tranh vì trạng thái. Vai kề vai, chúng hăng hái làm việc cùng nhau. Các thành viên di chuyển nhanh chóng, nhận thức vấn đề và giúp đỡ nhau. Chúng thử nghiệm, chấp nhận rủi ro, để ý đến kết quả, từ đó hướng đến giải pháp đúng đắn.

Nhóm mẫu giáo giành chiến thắng không phải do các thành viên thông minh hơn, mà vì chúng làm việc hiệu quả hơn. Chúng đã chạm đến một phương pháp *đơn giản* nhưng mạnh mẽ, cho phép một nhóm người bình thường có thể tạo ra hiệu suất vượt xa tổng hiệu suất của các thành viên đơn lẻ.

Cuốn sách này chính là câu chuyện về cách thức hoạt động của phương pháp đó.

Văn hóa tổ chức là một trong những sức mạnh quyền lực nhất trên hành tinh. Chúng ta cảm nhận sự hiện diện của sức mạnh này ở các doanh nghiệp thành công, những đội bóng vô địch và gia đình thịnh vượng. Ta cũng nhận biết được ngay nếu một tập thể không có văn hóa chung hay đang sở hữu nền văn hóa gây hại cho tổ chức. Tác động của văn hóa tổ chức có thể đo lường bằng dòng cuối cùng trong báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp – đó là lợi nhuận ròng. (Theo một nghiên cứu của Đại học Harvard tại hơn 200 công ty, trong mười năm qua, văn hóa tổ chức mạnh mẽ đã giúp tăng lợi nhuận ròng của các công ty tới 765%.) Tuy nhiên, cách thức hoạt động nội tại của văn hóa tổ chức vẫn còn là điều bí ẩn. Ai cũng mong muốn các tổ chức, cộng đồng và gia đình có văn hóa mạnh mẽ. Mọi người đều biết rằng văn hóa tổ chức đem lại hiệu quả, chúng ta chỉ không biết nó thực sự hoạt động *như thế nào*.

Nguyên nhân (chúng ta không biết) có thể do cách mọi người

thường suy nghĩ về văn hóa tổ chức. Chúng ta có xu hướng cho rằng văn hóa tổ chức là một thuộc tính của đội ngũ, giống như một dạng phân tử di truyền ADN. Những nơi có văn hóa tổ chức mạnh mẽ, được thiết lập tốt như công ty công nghệ Google, hãng phim Disney hay đội đặc nhiệm Hải quân Mỹ Navy SEAL quá ít và đặc biệt đến nỗi văn hóa của họ có vẻ không thay đổi, có khi là thuộc tính được định trước. Nghĩ theo cách này thì văn hóa là một dạng tài sản do định mệnh đem lại. Trong khi một số nhóm được trời ban cho món quà là văn hóa đội ngũ mạnh mẽ, những nhóm khác lại không có.

Cuốn sách này có cách tiếp cận khác. Trong bốn năm qua, tôi đã đến thăm và nghiên cứu tám đội ngũ được xếp vào loại thành công nhất trên thế giới, trong đó có một đơn vị quân sự đặc nhiệm, một trường học nội đô, một đội bóng rổ chuyên nghiệp, một hãng phim, một đoàn hài kịch, một băng trộm trang sức và một vài đội ngũ khác.[2] Tôi nhận thấy nền văn hóa của các đội nhóm này được tạo nên trên cơ sở một bộ kỹ năng nhất định. Những kỹ năng đó có thể kích hoạt các vùng xã hội trong bộ não con người nhằm tạo ra tương tác. Đây chính là những kỹ năng mà bọn trẻ mẫu giáo đã sử dụng để xây tháp spaghetti trong thí nghiệm đầu tiên của cuốn sách. Kỹ năng thứ nhất – Tạo dựng Sự an toàn – khám phá cách tạo nên gắn kết thuộc về và nhận biết bằng các tín hiệu kết nối. Kỹ năng thứ hai – Chia sẻ Trạng thái dễ tổn thương – giải thích cách định hướng sự hợp tác tin tưởng từ các rủi ro chung. Kỹ năng thứ ba – Thiết lập Mục đích – cho biết cách tạo nên những mục tiêu và giá trị chung bằng chuỗi các câu chuyện.

[2] . Việc lựa chọn các đội ngũ nghiên cứu dựa trên những tiêu chí sau: (1) Có vị trí thuộc top 1% đầu ngành trong ít nhất một thập kỷ (ở những ngành có thời gian tồn tại đáp ứng điều kiện này); (2) Đã thành công qua nhiều thế hệ nhân viên khác nhau; (3) Có văn hóa tổ chức được những người hiểu biết cả trong và ngoài ngành hoạt động ngưỡng mộ. Để đảm bảo lựa chọn khách quan và không thiên vị, nhiều nền văn hóa không thành công khác cũng được xem xét đánh giá.

Ba kỹ năng nêu trên cùng phối hợp ngay từ phần nền móng, trước tiên xây dựng liên kết trong nhóm, sau đó phân luồng liên kết đó thành hành động. Mỗi phần cuốn sách sẽ được trình bày giống như một tour du lịch: trước tiên chúng ta sẽ khám phá cách hoạt động của mỗi kỹ năng, sau đó đi sâu vào từng lĩnh vực, trực tiếp làm việc hằng ngày với những nhóm và nhà lãnh đạo sử dụng các phương pháp này. Cuối mỗi phần là tập hợp các đề xuất xác đáng

nhằm áp dụng những kỹ năng này cho đội ngũ của bạn.

Trong các trang sau, chúng ta sẽ xem xét điều gì khiến một số nền văn hóa tổ chức có thể trở nên hiệu quả bậc nhất trên hành tinh. Bằng cách soi vào bên trong bộ máy não bộ con người, ta sẽ xem cách gây dựng nên niềm tin và cảm giác thuộc về. Qua những trang sách, ta sẽ thấy con người đã đánh giá quá cao vai trò của trí thông minh, cũng như việc công khai các sai lầm là thiết yếu trong khi cư xử tốt không hẳn đã quan trọng như ta thường nghĩ. Trên tất cả, chúng ta sẽ thấy các nhà lãnh đạo những nền văn hóa có hiệu suất cao điều hướng các thách thức phải trở nên xuất sắc như thế nào trong một thế giới liên tục thay đổi. Thành công của văn hóa đội ngũ có thể bị nhầm tưởng là điều kỳ diệu, nhưng sự thật không phải vậy. Văn hóa là tập hợp các mối quan hệ sống cùng làm việc hướng tới mục tiêu chung. Nó không nằm ở việc bạn là ai mà là bạn đã làm được gì.

KỸ NĂNG THỨ NHẤT
TẠO DỰNG SỰ AN TOÀN

1

“Trái táo tốt” trong tập thể

Nick là một anh chàng đẹp trai trạc tuổi 20, tóc sẫm màu đang ngồi thoải mái trong một phòng hội thảo ốp gỗ ở thành phố Seattle cùng với ba người khác. Nhìn qua vẻ bề ngoài, anh ta là một người dự họp bình thường trong một cuộc họp hoàn toàn thông thường. Thực ra, vẻ bề ngoài đó của Nick là hoàn toàn giả tạo. Mọi người trong cùng căn phòng không hề hay biết Nick có một nhiệm vụ là phá hoại hiệu suất công việc nhóm của họ.

Nick là nhân tố chính trong một thử nghiệm do nhà nghiên cứu hành vi tổ chức Will Felps dẫn đầu tại Đại học South Wales, Úc. Felds đã để Nick mô phỏng ba hình mẫu tiêu cực: Nhân tố Phá hoại (một kẻ hung hăng, khiêu khích, lệch lạc); Nhân tố Chểnh mảng (thành viên kìm hãm nỗ lực tập thể), và Nhân tố Chán nản (kiểu người trầm cảm). Nick sẽ đóng ba vai này trong nội bộ 40 nhóm bao gồm bốn người có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch marketing cho một doanh nghiệp startup. Thực chất, Felps cài Nick vào các nhóm khác nhau tương tự cách một nhà sinh vật học tiêm virus vào cơ thể người: mục đích là để xem cơ chế phản vệ sẽ hoạt động ra sao. Ông gọi đây là cuộc thử nghiệm “trái táo xấu” trong tập thể.

Nick làm rất tốt vai trò “con sâu làm rầu nồi canh” trong các nhóm. Hành vi của Nick đã làm suy giảm 30-40% năng suất tập thể của hầu hết các nhóm. Mức giảm này tương đối đồng nhất tại các nhóm tham gia thử nghiệm dù Nick đóng vai Nhân tố Phá hoại, Nhân tố Chểnh mảng hay Nhân tố Chán nản.

Will Felps cho biết: “Khi Nick đóng vai Nhân tố Chán nản, anh ta sẽ tỏ ra im lặng và mệt mỏi, thỉnh thoảng còn gục đầu xuống bàn họp. Lúc đầu mọi người khá hào hứng bước vào cuộc họp, nhưng sau đó, họ bắt đầu hành động tương tự Nick: mệt mỏi, trầm lặng,

không hào hứng. Vào cuối cuộc họp, có đến ba người khác cũng khoanh tay và gục đầu xuống bàn giống hệt Nick."

Kịch bản tương tự cũng xảy ra khi Nick đóng vai Nhân tố Chểnh mảng. Felps cho biết nhóm làm việc nhanh chóng bị Nick gây ảnh hưởng. "Họ hoàn thành dự án nhanh chóng nhưng theo kiểu nửa vời". Điều thú vị là khi được hỏi về dự án, ngoài mặt họ tỏ ra tích cực: "Chúng tôi đã làm rất tốt, chúng tôi thích dự án này". Nhưng đó không phải sự thực. Các thành viên trong nhóm cùng cho thấy quan điểm dự án này không quan trọng và không đáng để bỏ thời gian hay công sức. Tôi từng nghĩ một ai đó trong nhóm sẽ khó chịu với Nhân tố Chểnh mảng hay Nhân tố Chán nản. Nhưng không, họ đều hành xử theo hướng: "Được thôi, nếu sự thể đã vậy thì mình cũng làm Người Chểnh mảng hoặc Người Chán nản luôn."

Chỉ trừ một nhóm.

"Đây là nhóm ngoại lệ", Felps cho biết. "Tôi bắt đầu chú ý khi Nick nói có một nhóm khiến anh ta cảm thấy rất khác. Họ vẫn làm việc tốt dù Nick có làm gì chăng nữa. Nick cho biết nguyên nhân chính là một anh chàng trong nhóm. Có thể thấy anh chàng này khiến Nick gần như tức điên lên khi những hành động tiêu cực không hề dẫn đến hậu quả tương tự với các nhóm khác. Lý do là anh chàng kia đã tìm được cách đảo ngược tình thế, gắn kết các thành viên và khiến họ tập trung vào mục tiêu cần thực hiện".

Hãy gọi anh chàng này là Jonathan. Đó là một chàng trai trẻ nhỏ người, có mái tóc xoăn, giọng nói cương quyết cùng nụ cười dễ mến. Vượt qua các ảnh hưởng xấu do nhân tố "trái táo xấu" mang lại, nhóm của Jonathan vẫn tập trung, đầy năng lượng và mang lại hiệu quả công việc chất lượng cao. Theo quan sát của Felps, điều hấp dẫn hơn cả là nếu chỉ nhìn qua, Jonathan dường như chẳng hành động gì cả.

"Có nhiều điều quá đơn giản đến mức gần như vô hình ở những thời điểm ban đầu", Felps nói. "Khi Nick bắt đầu phá hoại, Jonathan sẽ ngồi thẳng lên, không hề mỉa mai mà chỉ dùng cử chỉ và nụ cười tháo gỡ tình hình, "thổi bay" mối nguy hiểm ra khỏi phòng làm việc. Thoạt đầu, mọi chuyện dường như không có nhiều khác biệt, nhưng khi quan sát kĩ hơn, có thể thấy hành động này đã đem đến những hiệu quả đáng kinh ngạc.

Felps đã nghiên cứu các đoạn phim ghi lại hành động của Jonathan và phân tích chúng kĩ càng như phân tích từng cú giao

bóng trong quần vợt hay từng bước nhảy trong khiêu vũ. Có thể thấy cách làm của Jonathan thường tuân theo một mô thức: đầu tiên Nick bắt đầu hành động kiểu phá hoại, rồi Jonathan nhanh chóng đáp lại một cách nồng hậu, giảm bớt tiêu cực và khiến tình huống tiềm ẩn bất ổn trở nên an toàn hơn. Sau đó, Jonathan xoay chuyển tình thế và đặt ra các câu hỏi đơn giản để thu hút mọi người. Jonathan chăm chú lắng nghe mọi câu trả lời và đưa ra phản hồi. Năng lượng tích cực trong tập thể tăng lên, mọi người cởi mở và chia sẻ ý kiến, cùng thiết lập các chuỗi hiểu biết và hợp tác giúp nhóm tiến về đích nhanh chóng, ổn định.

"Về cơ bản, Jonathan đem đến sự an toàn, sau đó chuyển sang hỏi mọi người: 'Này, anh thấy sao?'", Felps nói. "Thỉnh thoảng anh ta còn hỏi Nick: 'Anh định sẽ làm thế nào?'". Trong hầu hết các tình huống, Jonathan cho mọi người biết cảm nhận của anh là: *Ồ, việc này thật thoải mái và hấp dẫn, tôi rất tò mò muốn biết mọi người sẽ nói gì*. Cách những hành vi đơn giản và nhỏ bé này gắn kết mọi người, khiến họ tập trung làm việc thật tuyệt vời". Ngay cả Nick cũng thấy mình có ích dù điều này gần như trái với ý muốn của anh ta.

Câu chuyện về nhân tố đóng vai trò "trái táo tốt" trong tập thể cho thấy hai điều bất ngờ. Thứ nhất, chúng ta thường nghĩ hiệu quả làm việc nhóm phụ thuộc vào các năng lực có thể đo đếm như sự thông minh, kỹ năng, kinh nghiệm chứ không phải từ các hành vi khôn khéo riêng lẻ. Tuy nhiên, trong trường hợp này, những hành vi nhỏ bé đã làm nên mọi khác biệt.

Bất ngờ thứ hai là việc Jonathan đã thành công mà không cần sử dụng bất cứ hành động nào thường được gán cho những người lãnh đạo tài ba. Anh ta không cần trực tiếp đảm nhiệm công việc hoặc yêu cầu người khác phải làm gì. Jonathan cũng không cần xây dựng chiến lược, tạo động lực hay vạch ra tầm nhìn. Anh ấy không làm gì khác ngoài việc tạo điều kiện để những thành viên khác làm việc, xây dựng môi trường với các giá trị cốt lõi hoàn toàn rõ ràng: *Các thành viên kết nối chặt chẽ với nhau*. Thành công mà nhóm của Jonathan đạt được không đến từ việc các thành viên thông minh hơn mà vì họ có môi trường hoạt động an toàn hơn.

Thông thường, chúng ta không nghĩ sự an toàn đóng vai trò quan trọng đến vậy. Chúng ta chỉ nghĩ nó giống như bầu không khí tâm lý tập thể[3] – một nhân tố đáng chú ý nhưng hiếm khi tạo ra sự khác biệt. Nhưng những điều thấy được từ cuộc thử nghiệm đã mở lối dẫn đến một ý tưởng mạnh mẽ. Sự an toàn không đơn

thuần là một trạng thái của bầu không khí tâm lý tập thể. Nó là nền tảng để xây dựng nên văn hóa đội ngũ vững mạnh. Vậy thì: *Sự an toàn đến từ đâu và làm thế nào để xây dựng được nó?*

[3] . Bầu không khí tâm lý (emotional weather) là trạng thái tâm lý của tập thể. Đó là trạng thái cảm xúc có thể bị ảnh hưởng và tác động đan xen bởi tâm trạng của các thành viên trong cộng đồng, là tâm trạng chính trong tập thể, cũng như là sự thoả mãn của các thành viên đối với công việc được thực hiện. (ND)

Khi được yêu cầu chỉ dùng một từ để mô tả mối quan hệ với mọi người trong cùng đội ngũ, thành viên của các tập thể đặc biệt thành công đều có xu hướng trả lời giống nhau. Họ không sử dụng các từ *bạn bè*, *đồng sự*, *nhóm* hoặc bất kỳ khái niệm chính thống nào khác. Câu trả lời của họ là: *gia đình*. Hơn thế nữa, những người được hỏi đều có xu hướng mô tả giống nhau về cảm giác của họ đối với những mối quan hệ này.[4]

[4] . Không phải ngẫu nhiên khi nhiều tổ chức thành công đã áp dụng tên gọi chung theo định dạng gia đình cho các thành viên của mình. Những người làm việc tại hãng phim Pixar là những "Pixarian" và những nhân viên của Google có tên gọi là "Googler". Tương tự đối với các Zapponian ở công ty Zappos, KIPPster ở hệ thống trường KIPP và nhiều cái tên khác. (TG)

"Tôi không giải thích được, tôi chỉ cảm thấy những mối quan hệ này đúng là dành cho mình. Thực ra có vài lần tôi đã cố gắng rời đi, nhưng sau đó đều quay lại. Cảm nhận tôi có được ở đây là duy nhất. Mọi người nơi này là anh em của tôi." (Christopher Baldwin, Biệt đội số 6 – Đội đặc nhiệm Hải quân Mỹ Navy SEAL)

"Đó là kiểu quan hệ không tách bạch rõ ràng. Văn hóa nơi đây không do bất cứ mối quan hệ hoàn toàn xác đáng nào tạo nên. Tinh thần làm việc nhóm vượt ra ngoài phạm vi tập thể và hòa lẫn với những phần còn lại trong cuộc sống của các thành viên." (Joe Negro, hệ thống trường công lập KIPP, Mỹ)

"Đó là một vòng xoáy nơi bạn biết mình có thể sẵn sàng đón nhận một rủi ro khủng khiếp, và mọi người sẽ luôn ở đó tiếp sức cho bạn dù có điều gì xảy ra đi chăng nữa. Chúng tôi nghiện cảm giác ấy." (Nate Dern, đoàn hài kịch Upright Citizens Brigade)

"Chúng tôi là một gia đình trên mọi phương diện. Ở đây bạn có thể tiếp nhận nhiều rủi ro hơn, mỗi người đều được trao quyền và được phép có những khoảnh khắc sai lầm, điều không thể tồn tại

trong những tổ chức thông thường." (Duane Bray, công ty tư vấn thiết kế IDEO)

Khi đến gặp các nhóm này, tôi nhận thấy họ có một mô thức tương tác rất khác biệt. Nó không dựa vào những điều to tát mà thuộc về những khoảnh khắc kết nối xã hội nhỏ bé. Những tương tác ấy tương đồng với nhau bất kể đó là đơn vị quân sự, hãng phim hay trường học nội đô. Dưới đây là danh sách các tương tác tôi đã ghi lại được:

• Khoảng cách vật lý gần nhau, các chỗ ngồi thường xếp thành vòng tròn

• Thường xuyên giao tiếp bằng mắt

• Tiếp xúc trực tiếp (bắt tay, đập tay, ôm)

• Nhiều cuộc trao đổi ngắn, hăng hái (không có các buổi diễn thuyết dài dòng)

• Mức độ hòa nhập cao; mọi người đều nói chuyện với nhau

• Ít gián đoạn

• Nhiều câu hỏi

• Lắng nghe chủ động, chăm chú

• Hài hước, tiếng cười

• Các cử chỉ xã giao nhỏ thể hiện sự quan tâm (cảm ơn, mở giúp cửa…)

Và một điều nữa: tôi nhận thấy việc dành thời gian bên trong các đội ngũ này khiến mình gần như bị mắc nghiện. Tôi muốn kéo dài các chuyến đi thực tế, tìm đủ cớ nán lại bên họ thêm một, hai ngày nữa. Tôi thậm chí còn mơ mộng viển vông về việc đổi nghề để có thể xin việc ở những đội ngũ này. Có điều gì đó không thể cưỡng lại khi ở gần các đội ngũ này khiến tôi mong mỏi được kết nối nhiều hơn nữa với họ.

Chúng tôi gọi loại tương tác này là *tương tác hóa học của tập thể*. Bạn sẽ biết ngay khi gặp một nhóm có tương tác hóa học với mình. Đó là cảm giác mạnh mẽ, mâu thuẫn, một sự pha trộn giữa phấn khích và thoải mái sâu sắc chỉ tỏa sáng bí ẩn tại một vài nhóm nhất định mà không hề có ở những nhóm khác. Không

cách nào có thể dự đoán hay kiểm soát điều đó.

Hay là có thể?

Trên tầng ba một tòa nhà hiện đại sáng bóng ở thành phố Cambridge, bang Massachusetts, có một nhóm nhà khoa học bị ám ảnh với việc tìm hiểu cơ chế hoạt động nội tại của tương tác hóa học trong tập thể. Phòng thí nghiệm động lực con người của Viện Đại học MIT chỉ bao gồm một vài phòng làm việc. Xung quanh đó là một loạt nhà xưởng và văn phòng. Có cả một bốt điện thoại kiểu Anh, một hình nộm mặc quần làm bằng lá nhôm, một vật thể trông giống tàu lượn siêu tốc thu nhỏ treo trên trần nhà và nhiều thứ khác nữa.

Phòng thí nghiệm do giáo sư Alex (Sandy) Pentland điều hành. Đó là một vị giáo sư khoa học máy tính có giọng nói nhẹ nhàng, đôi mắt sáng với bộ râu màu xám rậm rạp và sự quả quyết, không câu nệ kiểu bác sỹ làng quê. Pentland bắt đầu sự nghiệp bằng việc nghiên cứu hình ảnh vệ tinh của bầy hải ly, thiết lập một phương pháp nghiên cứu căn bản: sử dụng công nghệ khám phá những bí mật ẩn sau các mô hình hành vi.

“Hệ thống tín hiệu của con người trông cũng giống như các loài động vật khác,” Pentland nói khi chúng tôi ngồi xuống cạnh chiếc bàn cà phê trong văn phòng nhỏ ấm áp của ông. “Ta có thể đo lường các mức độ quan tâm, ai đóng vai Alpha – thủ lĩnh, ai là người hợp tác, người bắt chước, người đồng bộ. Ta có các kênh truyền thông và vô thức sử dụng nó. Chẳng hạn, nếu tôi đến gần anh thêm vài cen-ti-mét nữa, ta có thể bắt đầu mô phỏng cử chỉ của nhau.”

Pentland đến gần hơn, nhướng đôi lông mày rậm rạp và mở to đôi mắt của mình. Tôi thấy hơi bối rối khi nhận ra bản thân cũng đang bắt chước ông ta, theo một cách gần như trái với ý muốn của mình. Pentland mỉm cười trấn an tôi và ngả người trở lại. “Nó chỉ hoạt động khi chúng ta ngồi đủ gần để chạm được nhau thôi.”

Pentland giới thiệu tôi với Oren Leder – nhà khoa học khi đó đang phân tích một nhóm tham gia thử thách spaghetti-marshmallow. Chúng tôi đi bộ dọc hội trường đến văn phòng của Lederman để xem lại đoạn băng ghi hình một đội chơi. Đội này bao gồm ba kỹ sư và một luật sư, họ đã xây tháp của mình khá tốt. Lederman cho biết: “Hiệu suất của nhóm này có lẽ tốt hơn nhóm các sinh viên quản trị kinh doanh nhưng không bằng nhóm mẫu giáo. Họ không nói chuyện nhiều với nhau, trong khi hành động này lại rất

có ích."

Đó là sự thực chứ không chỉ là ý kiến chủ quan của Lederman. Khi chúng tôi trò chuyện, một loạt dữ liệu về hiệu suất của nhóm hiện lên trên màn hình máy tính, cho thấy phần trăm thời gian mỗi người dành để nói chuyện, mức năng lượng trong giọng nói của họ, tốc độ nói, việc luân phiên lên tiếng thông suốt, số lượng gián đoạn và số lần một người bắt chước kiểu giọng nói của những người còn lại. Lederman đã ghi nhận những dữ liệu này bằng cách sử dụng một thiết bị nhỏ bằng nhựa màu đỏ có kích cỡ chỉ bằng một chiếc thẻ tín dụng có chứa một micro thu âm, hệ thống định vị toàn cầu GPS và một loạt cảm biến khác.

Thiết bị này được gọi là máy đo tương tác xã hội. Nó lấy mẫu dữ liệu mỗi giây năm lần và chuyển đến một máy chủ qua đường truyền không dây. Tại máy chủ, dữ liệu sẽ được trích xuất thành một loạt đồ thị. Pentland cho tôi biết những đồ thị này mới chỉ là phần nổi của tảng băng dữ liệu khổng lồ. Nếu muốn, Lederman và Pentland có thể cài đặt để các máy đo tương tác xã hội ghi nhận khoảng cách và tỷ lệ thời gian mỗi khi đối tượng tham gia mối liên hệ trực tiếp mặt đối mặt.

Nói một cách tổng quát nhất, đó là các dữ liệu chuyên sâu theo thời gian thực. Đây là kiểu dữ liệu mà ta nghĩ sẽ dùng khi tổng hợp kết quả bỏ phiếu bầu tổng thống hay đo tốc độ của cú đánh swing trong môn thể thao golf. Thế nhưng đối tượng của thí nghiệm này lại là kiểu trò chơi khác. Các máy đo tương tác xã hội ghi lại những ngôn ngữ nguyên thủy mà con người sử dụng để tạo nên kết nối an toàn. Ngôn ngữ ấy được tạo thành từ các tín hiệu gắn bó mang đến cảm giác được thuộc về một tập thể.

Tín hiệu gắn bó thuộc về là tập hợp những hành vi tạo ra kết nối an toàn trong các nhóm. Đó là khoảng cách gần nhau, tiếp xúc bằng mắt, năng lượng, mô phỏng, luân phiên, chú ý, ngôn ngữ cơ thể, cao độ giọng nói, sự nhất quán khi nhấn mạnh và các hành vi khác bất cứ khi nào có trao đổi trong nhóm. Giống như bất kỳ ngôn ngữ nào khác, các tín hiệu gắn bó trong một mối quan hệ xã hội không thể là một khoảnh khắc cô lập mà bao gồm một loạt tương tác ổn định. Chúng có nhiệm vụ trả lời những câu hỏi từ cổ xưa và vẫn đang tiếp tục in dấu trong não bộ con người: *Chúng ta có an toàn không? Tương lai của chúng ta với những người này là gì? Có nguy hiểm tiềm ẩn nào không?*

"Xã hội hiện đại chỉ là một hiện tượng rất gần đây", Pentland nói. "Trong hàng trăm nghìn năm, ta cần nhiều cách để tăng cường sự

gắn kết bởi vì chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào nhau. Con người sử dụng các tín hiệu từ rất lâu trước khi dùng đến ngôn ngữ, và bộ não vô thức của chúng ta cực kỳ hòa hợp với một số loại hành vi nhất định."

Các tín hiệu gắn bó mang ba thuộc tính cơ bản:

1. Năng lượng: Tập trung vào cuộc trao đổi đang diễn ra

2. Cá nhân hóa: Khiến người đối diện cảm thấy mình có giá trị và đặc biệt

3. Định hướng đến tương lai: Phát tín hiệu cho thấy mối quan hệ sẽ tiếp tục tồn tại

Những tín hiệu trên cùng nhau truyền tải thông điệp: *Ở đây bạn được an toàn*. Những tín hiệu này tìm cách gửi thông báo đến các bộ não thận trọng, cho chúng biết có thể ngừng lo lắng về những mối nguy hiểm và chuyển sang chế độ kết nối. Trạng thái này được gọi là an toàn tâm lý.

Amy Edmondson, nhà nghiên cứu an toàn tâm lý tại đại học Harvard cho biết: "Loài người đọc các tín hiệu rất giỏi. Chúng ta cực kỳ chú ý đến những hiện tượng có liên quan đến nhiều người. Có một vùng trong não bộ con người luôn lo lắng mọi người nghĩ gì về mình, đặc biệt là những người có địa vị cao hơn chúng ta. Bộ não cho rằng chúng ta có thể chết nếu bị hệ thống xã hội từ chối. Do con người nhận biết các mối nguy hiểm xung quanh họ một cách tự nhiên và tự động, các tổ chức buộc phải có những hành động tương đối đặc thù để đối phó với các yếu tố kích hoạt [tín hiệu nguy hiểm] tự nhiên đó."

Pentland và Edmondson nhấn mạnh, bộ não vô thức bị sự an toàn tâm lý ám ảnh. Việc nhận biết cơ chế này chính là chìa khóa tạo ra sự an toàn tâm lý. Chỉ một vài tín hiệu cho thấy sự gắn bó và thuộc về tập thể là không đủ. Cấu tạo con người liên tục đòi hỏi rất nhiều tín hiệu, nhiều hơn và hơn nữa. Do đó, cảm giác thuộc về rất khó xây dựng và dễ bị phá hủy. Điều này gợi lại những lời chính trị gia Texas Sam Rayburn đã nói: "Con lừa nào cũng có thể đạp đổ nhà kho, nhưng phải cần một người thợ mộc giỏi mới làm được nó."

Cuộc thử nghiệm "trái táo xấu" sẽ rất hữu ích khi được nghiên cứu dưới lăng kính của những kiến thức nói trên. Nick đã phá vỡ liên kết của các nhóm chỉ đơn thuần bằng cách phát ra một vài tín hiệu không thuộc về tập thể. Hành vi của Nick là một tín hiệu

mạnh mẽ khiến cả nhóm thấy *chúng ta không an toàn*, ngay lập tức làm giảm mạnh hiệu suất tập thể. Trái lại, Jonathan tạo ra nhịp xung đều đặn từ các hành vi tế nhị, qua đó phát ra tín hiệu an toàn. Anh ta kết nối các cá nhân, lắng nghe chăm chú và phát ra tín hiệu cho thấy tầm quan trọng của mối quan hệ. Jonathan là khởi nguồn của các tín hiệu thuộc về, và cả nhóm đã đáp lại tương ứng.

Trong những năm gần đây, Pentland và nhóm của mình đã sử dụng các máy đo tương tác xã hội ghi nhận tương tác trong hàng trăm nhóm ở các phòng chăm sóc hậu phẫu, trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại, ngân hàng, những buổi đàm phán lương hay phiên gọi vốn kinh doanh. Họ đã phát hiện ra cùng một mô thức ở mỗi nghiên cứu: Có thể dự đoán hiệu suất chỉ dựa vào một số ít tín hiệu thuộc về trong khi bỏ qua tất cả các nội dung thông tin trao đổi.

Ví dụ, Pentland và Jared Curhan đã sử dụng máy đo tương tác xã hội phân tích 46 cuộc đàm phán mô phỏng giữa các cặp sinh viên kinh doanh đóng vai nhân viên và sếp. Họ có nhiệm vụ thỏa thuận các điều khoản tiếp nhận công việc cho một vị trí mới, bao gồm tiền lương, chế độ xe công ty, số ngày nghỉ và chế độ phúc lợi về sức khỏe. Pentland và Curhan nhận thấy họ hoàn toàn có thể dự đoán đúng kết quả của cuộc đàm phán từ các dữ liệu xã hội học thu được trong năm phút đầu tiên. Nói cách khác, các tín hiệu thuộc về được gửi đi trong những khoảnh khắc tương tác đầu tiên có vai trò quan trọng hơn mọi điều họ nói ra sau đó.

Một thử nghiệm khác phân tích cuộc cạnh tranh giữa các doanh nhân khởi nghiệp cần thuyết trình ý tưởng kinh doanh trước một nhóm các giám đốc điều hành. Mỗi bên tham gia trình bày phương án kinh doanh của họ trước ban điều hành. Sau đó, ban điều hành sẽ lựa chọn và xếp hạng các phương án hứa hẹn nhất để giới thiệu với nhóm nhà đầu tư thiên thần bên ngoài công ty. Pentland đã sử dụng máy đo tương tác xã hội theo dõi những dấu hiệu mà người thuyết trình và người nghe trao đổi với nhau, đồng thời bỏ qua tất cả các nội dung thông tin. Ông nhận thấy máy đo tương tác xã hội có thể dự đoán kết quả xếp hạng các phương án kinh doanh với độ chính xác gần như hoàn hảo. Nói cách khác, nội dung của kế hoạch không quan trọng bằng tập hợp các tín hiệu được chuyển giao và tiếp nhận. (Khi đọc các bản kế hoạch trên giấy, tức là chỉ nhìn vào nội dung thông tin và bỏ qua những tín hiệu xã hội, các nhà đầu tư thiên thần đã xếp hạng những phương án kinh doanh rất khác.)

Pentland viết: “Trong buổi thuyết trình, các giám đốc điều hành nghĩ rằng mình đang đánh giá kế hoạch dựa trên những tiêu chí hợp lý, chẳng hạn: Ý tưởng này có nguyên gốc không? Chúng phù hợp với thị trường hiện nay như thế nào? Kế hoạch này được phát triển tốt đến mức nào? Tuy nhiên, trong khi lắng nghe, một phần khác trong bộ não của họ đã ghi nhận các thông tin quan trọng khác, chẳng hạn: Người này tin vào ý tưởng của anh ta đến mức nào? Anh ta có tự tin khi nói không? Họ có thực sự quyết tâm làm việc này không? Tập thông tin thứ hai – thông tin mà các giám đốc điều hành kinh doanh thậm chí không nhận biết rằng mình đang đánh giá – có ảnh hưởng lớn nhất đến sự lựa chọn kế hoạch kinh doanh của họ.

“Đây là cách suy nghĩ khác về bản chất con người,” Pentland nói. “Các cá nhân không chỉ đơn thuần là nhiều cá thể đơn lẻ. Họ giống các nhạc sĩ trong một nhóm tứ tấu nhạc jazz hơn. Các thành viên trong nhóm hợp tác tạo nên mạng lưới hành động và cử chỉ đáp lại vô thức nhằm bổ sung cho nhau. Ta chỉ cần quan sát các mô thức để xem cách gửi đi thông điệp mà không cần nhìn vào nội dung thông tin của những thông điệp đó. Các mô thức này chứa đựng nhiều dấu hiệu cho chúng ta biết về các mối quan hệ và những điều đang thực sự xảy ra bên trong tập thể.”

Nhìn chung, các nghiên cứu của Pentland cho thấy hiệu suất của tập thể được định hướng bởi năm yếu tố có thể lượng hóa như sau:

1. Mọi người dành thời gian nói và nghe như nhau, đóng góp ngắn gọn.

2. Các thành viên duy trì mức độ tương tác bằng mắt cao, các cuộc trò chuyện và cử chỉ của họ rất hăng hái.

3. Các thành viên giao tiếp trực tiếp với nhau chứ không chỉ với trưởng nhóm.

4. Các thành viên trong nhóm có những cuộc hội thoại hành lang hay ngoài lề với nhau.

5. Các thành viên đôi khi thoát ly khỏi tập thể, đi khám phá bên ngoài và mang thông tin trở lại chia sẻ với mọi người.

Những yếu tố nêu trên bỏ qua mọi kỹ năng cá nhân và thuộc tính chúng ta hay gán cho các nhóm có hiệu suất cao. Thay vào đó là những hành vi thường bị cho là quá nguyên thủy đến mức tầm thường. Tuy nhiên, khi dự đoán hiệu suất tập thể, Pentland và các

đồng nghiệp không thể tìm ra yếu tố nào mang lại tác động mạnh hơn những hành vi đó.

“Trên một số phương diện, trí tuệ tập thể của loài người không khác với bầy vượn trong rừng là mấy,” Pentland nói. “Khởi nguồn từ một con vượn đầu đàn phát đi tín hiệu thu hút các con khác, chúng nhập bọn và bắt đầu làm việc cùng nhau. Đó cũng là cách hoạt động của trí tuệ tập thể, điều mà con người không nắm bắt được. Con người rất khó thay đổi hành vi của mình chỉ từ việc lắng nghe người khác nói. Đó đơn thuần chỉ là những ngôn từ. Thế nhưng khi nhìn thấy những người đồng cấp nhào nặn các ý tưởng, hành vi của chúng ta liền thay đổi. Đó là cách tạo ra trí tuệ và văn hóa.”

Đó đơn thuần chỉ là những ngôn từ. Chúng ta không quen xem nhẹ lời nói. Mọi người thường cho rằng lời lẽ rất quan trọng; và hiệu suất tập thể có tương quan với trí thông minh ngôn ngữ của các thành viên cũng như khả năng xây dựng và truyền đạt ý tưởng phức tạp của họ. Đây là một giả thuyết sai lầm. Trên thực tế, lời lẽ chỉ là tiếng ồn. Hiệu suất tập thể phụ thuộc vào hành vi truyền đạt một ý tưởng bao quát mạnh mẽ: *Chúng ta an toàn và được kết nối.*

2

Một ngày bình thường đem lại hàng tỷ đô-la

Vào đầu những năm 2000, một số bộ óc lỗi lạc nhất nước Mỹ đã cạnh tranh âm thầm trong một cuộc đua. Mục đích là xây dựng nên một công cụ phần mềm kết nối các tìm kiếm của người dùng Internet với những quảng cáo theo ngữ cảnh phù hợp. Đây là một tác vụ mang màu sắc bí ẩn có khả năng sẽ mở khóa cho một thị trường trị giá nhiều tỷ đô-la. Câu hỏi đặt ra là công ty nào sẽ giành chiến thắng.

Lợi thế áp đảo thuộc về Overture, một công ty được trang bị đầy đủ về mọi mặt ở thành phố Los Angeles do doanh nhân xuất chúng Bill Gross điều hành. Gross là người đi tiên phong trong lĩnh vực quảng cáo trên Internet. Ông đã phát minh ra mô hình quảng cáo trả tiền cho mỗi lượt nhấp chuột (pay-per-click) của người dùng, viết mã chương trình và gây dựng Overture thành một công ty hùng mạnh. Overture đã tạo ra hàng trăm triệu đô-la lợi nhuận mới đây được chào bán ra công chúng lần đầu với giá trị một tỷ đô-la Mỹ. Nói cách khác, cuộc đua giữa Overture và các đối thủ cạnh tranh có vẻ chênh lệch quá sâu sắc. Thị trường đã đặt cược một tỷ đô-la vào Overture dựa vào cùng một lý do khi bạn cá rằng các sinh viên MBA sẽ chiến thắng nhóm mẫu giáo ở thử thách spaghetti-marshmallow: Bởi vì Overture sở hữu đủ trí thông minh, kinh nghiệm và các nguồn lực để chiến thắng.

Nhưng Overture đã không giành chiến thắng. Phần thắng hóa ra lại thuộc về một công ty nhỏ bé và non trẻ có tên là Google. Hơn thế nữa, có thể chỉ ra thời điểm chính xác cuộc đua chuyển biến có lợi cho Google. Vào ngày 24 tháng 5 năm 2002, trong nhà bếp của Google tại số 2400 Bayshore Parkway ở thành phố Mountain View, bang California, người sáng lập Google Larry Page đã ghim một

mảnh ghi chú lên tường. Đoạn ghi chú chỉ chứa sáu từ:

CÁC QUẢNG CÁO NÀY THẬT TỆ!

Việc để lại ghi chú như vậy trong nhà bếp của công ty là khá bất thường ở các môi trường làm việc truyền thống. Tuy nhiên, Larry Page không phải là một doanh nhân truyền thống. Dưới con mắt những người mới vào nghề, ông ta trông giống một học sinh lớp bảy với đôi mắt to, cảnh giác, mái tóc bát úp và có khuynh hướng nói chuyện đột ngột như súng máy. Kỹ thuật lãnh đạo chủ đạo của Page, nếu có thể gọi như vậy, là việc khơi mào và duy trì các cuộc tranh luận lớn, tràn đầy năng lượng, không cấm đoán về cách xây dựng nên những chiến lược, sản phẩm và ý tưởng tốt nhất. Làm việc tại Google đồng nghĩa với việc tham gia một trận đấu vật khổng lồ và liên tục, ở đó không một ai được coi là đứng ngoài trận đấu.

Cách tiếp cận này áp dụng cả với những trận khúc côn cầu đường phố náo nhiệt giữa toàn bộ nhân viên trong bãi đậu xe ("không ai nao núng khi tranh bóng với người sáng lập công ty", một người chơi kể lại) cũng như trong diễn đàn ngày thứ Sáu cho toàn công ty. Ở diễn đàn này, ai cũng có thể công khai đặt câu hỏi thách đố các nhà sáng lập, bất kể đó là câu hỏi hóc búa hay vô thưởng vô phạt. Cũng giống như những trận khúc côn cầu, các diễn đàn ngày thứ Sáu thường mang đến nhiều vụ việc đầy xung đột.

Vào ngày Page gắn mẩu ghi chú của mình lên tường nhà bếp công ty, tình hình cạnh tranh giữa Google với Oveture trong cuộc đua đang không khả quan cho lắm. Dự án mà Google gọi là công cụ AdWords lúc đó đang chật vật hoàn thành nhiệm vụ cơ bản nhằm liên kết những từ khóa tìm kiếm đến các quảng cáo thích hợp. Ví dụ, khi gõ tìm kiếm một chiếc xe gắn máy dòng H1B của hãng Kawasaki, bạn sẽ nhận được những đoạn quảng cáo từ các luật sư cung cấp dịch vụ hỗ trợ xin thị thực nước ngoài loại H-1B. Đây chính là kiểu sai sót có thể hủy hoại cả dự án. Vì vậy, Page in ra các ví dụ từ những tình huống thất bại này, viết nguệch ngoạc bản tuyên ngôn sáu từ của mình bằng chữ in hoa và ghim hết đống hỗn độn lên bảng tin trong nhà bếp. Sau đó ông ta liền rời đi.

Jeff Dean là một trong những người cuối cùng ở văn phòng Google nhìn thấy mẩu ghi chú của Larry Page. Dean là một kỹ sư trầm lặng, gầy gò đến từ bang Minnesota. Anh ta là hình ảnh tương phản của Page về mọi mặt: hay cười, hòa đồng, luôn lịch sự và được cả công ty biết đến vì tình yêu bất tận với cà phê cappuccino. Dean không có động cơ cấp thiết nào phải quan tâm đến vấn đề

của công cụ AdWords. Dean làm bên mảng Tìm kiếm, một nhánh hoàn toàn khác của Google, ở đó anh đã quá bận rộn xử lý những vấn đề cấp bách của riêng mình. Một lúc nào đó trong buổi chiều ngày thứ Sáu, Dean đến nhà bếp pha một ly cappuccino và nhìn thấy mẩu ghi chú của Page. Khi lật giở các trang đính kèm, một ý tưởng vụt sáng trong đầu Dean khi anh mơ hồ nhớ lại một vấn đề tương tự mình đã gặp cách đấy không lâu.

Dean trở lại bàn làm việc và bắt đầu cố gắng sửa lỗi cho công cụ AdWords. Anh làm mải miết mà không cần xin phép hay nói với bất cứ ai. Ở mọi phương diện, có thể thấy quyết định này của Dean là vô nghĩa. Anh đã bỏ qua hàng núi việc đang chờ đợi của mình để vật lộn với một vấn đề khó khăn không ai yêu cầu anh phải nhận lấy. Dean có thể bỏ cuộc bất cứ lúc nào anh muốn mà không ai biết. Nhưng Dean đã không bỏ cuộc. Thật ra, anh đã quay lại văn phòng vào ngày thứ Bảy và xem xét các vấn đề của AdWords trong vài giờ. Đêm Chủ nhật, sau khi ăn tối cùng gia đình và đặt hai con nhỏ vào giường ngủ, Dean lái xe trở lại văn phòng Google lúc 9 giờ tối. Tự pha cho mình thêm một ly cappuccino, Dean đã làm việc cả đêm hôm đó. Vào lúc 5 giờ 5 phút sáng thứ Hai, anh gửi ra một email phác thảo đề xuất sửa lỗi công cụ AdWorks. Sau đó, Dean lái xe về nhà, leo lên giường và đi ngủ.

Đề xuất của Dean có hiệu quả. Nó mở khóa các vướng mắc, ngay lập tức thúc đẩy độ chính xác của công cụ tìm kiếm tăng lên với tỷ lệ hai con số. Trên đà của sự cải tiến lần này và những lần tiếp sau đó, công cụ AdWords nhanh chóng thống trị thị trường tìm kiếm trả tiền cho mỗi lượt nhấp chuột của người dùng. Trong khi đó, nỗ lực của đối thủ Overture bị lung lay do cản trở từ những cuộc đấu đá nội bộ và sự quan liêu. Trong năm kế tiếp sau đề xuất sửa lỗi của Dean, lợi nhuận của Google đã tăng đột biến từ 6 triệu đô-la lên đến 99 triệu đô-la. Đến năm 2014, công cụ AdWords mang lại 160 triệu đô-la mỗi ngày và mảng quảng cáo đã đóng góp 90% doanh thu của Google. Sự thành công của công cụ AdWords, như tác giả Stephen Levy đã viết, là "đột ngột, chuyển đổi, quyết định và mang đến vinh quang cho các nhà đầu tư cũng như nhân viên của Google… Nó trở thành huyết mạch của Google, tài trợ cho mọi ý tưởng và đột phá hình thành sau đó."

Đó vẫn chưa phải là phần kỳ lạ của câu chuyện. Ở Google, sự việc này không mang ý nghĩa quá lớn lao đối với một nhân vật chủ chốt. Đối với ông, những việc xảy ra trong những ngày cuối tuần lịch sử ấy quá mờ nhạt đến nỗi ông hiếm khi hồi tưởng lại nó. Người đó chính là Jeff Dean.

Vào một ngày năm 2013, Jonathan Rosenberg, một vị cố vấn cho Google tiếp cận Dean nhằm hoàn thành một cuốn sách về Google mà ông là đồng tác giả. Rosenberg muốn nghe phiên bản câu chuyện từ chính Dean, do đó, ông bắt đầu cuộc trò chuyện: *Hãy kể cho tôi về công cụ AdWords, tờ ghi chú của Larry, nhà bếp*. Một cách tự nhiên, Rosenberg hy vọng Dean có thể dựa vào các gợi ý này để khởi động dòng hồi tưởng. Nhưng Dean đã không làm vậy. Thay vào đó, ông chỉ nhìn chăm chăm lại Rosenberg với một biểu hiện trống rỗng thú vị. Hơi bối rối, Rosenberg tiếp tục cố gợi thêm hết chi tiết này đến chi tiết khác. Chỉ đến lúc đó khuôn mặt của Dean mới sáng lên vẻ nhận ra – *À đúng vậy*!

Đây không phải là phản ứng chúng ta mong chờ từ Dean. Nó cũng gần như việc Michael Jordan quên rằng mình đã giành được sáu danh hiệu vô địch giải bóng rổ nhà nghề Mỹ NBA vậy. Nhưng đó đúng là những gì Dean đã cảm thấy và ông vẫn luôn cảm thấy như vậy cho đến ngày hôm nay.

"Ý tôi là, tôi nhớ rằng đã xảy ra sự việc như vậy," Dean nói với tôi. "Nhưng nói thật là việc đó không ghi dấu quá sâu đậm trong trí nhớ của tôi vì nó cũng không to tát đến mức ấy. Sự việc này không có gì khác thường hay đặc biệt. Đó là chuyện bình thường. Các việc tương tự như vậy vẫn diễn ra suốt."

Đó là chuyện bình thường. Mọi người ở Google đã tương tác với nhau theo đúng cách bọn trẻ mẫu giáo tương tác ở thử thách spaghettimarshmallow. Họ không quản lý trạng thái của mình hay lo lắng xem ai sẽ chịu trách nhiệm. Công trình nho nhỏ của bọn trẻ đã mang đến sự gần gũi và tương tác trực tiếp ở mức độ cao. Kỹ thuật Larry Page sử dụng ở Google bằng cách châm ngòi các cuộc tranh luận quy mô nhóm dựa vào việc giải quyết những vấn đề khó khăn đã gửi đi một tín hiệu mạnh mẽ về bản sắc và kết nối, giống với những trận khúc côn cầu tự do và các diễn đàn ngày thứ Sáu mở rộng. (*Mọi thành viên trong nhóm có mức độ nói và lắng nghe tương đương nhau.*) Họ truyền đạt ngắn gọn, trực diện. *(Các thành viên đối mặt với nhau, những cuộc trò chuyện và cử chỉ của họ tràn đầy năng lượng.*) Google là nơi nuôi dưỡng các tín hiệu thuộc về; người của Google làm việc vai kề vai và kết nối một cách an toàn, đắm mình trong những dự án của họ. Dù xuất phát ở vị trí dẫn đầu với hàng tỷ đô-la dự trữ, Overture đã bị thói quan liêu làm què quặt. Việc ra quyết định liên quan đến vô số cuộc họp và thảo luận về các vấn đề kỹ thuật, chiến thuật cũng như chiến lược; mọi thứ đều cần thông qua nhiều Ủy ban thuộc nhiều cấp phê duyệt. Khả năng cao là chỉ số gắn bó của Overture rất thấp. "Đó là một sai lầm thảm khốc," một nhân viên nói với tạp chí

Wired. Google chiến thắng không phải vì họ thông minh hơn mà vì họ có môi trường an toàn hơn.[5]

[5] *. Mô thức ở Google và Overture không phải là duy nhất. Trong những năm 1990, hai nhà xã hội học James Baron và Michael Hannan đã phân tích các nền văn hóa sáng lập của gần 200 công ty start-up công nghệ ở Thung lũng Silicon. Họ thấy hầu hết các công ty tuân theo một trong ba mô hình cơ bản: mô hình ngôi sao, mô hình chuyên nghiệp và mô hình cam kết. Mô hình ngôi sao chú trọng tìm kiếm và tuyển dụng những người xuất sắc nhất. Mô hình chuyên nghiệp tập trung xây dựng đội ngũ với các các bộ kỹ năng cụ thể. Trái lại, mô hình cam kết đặt trọng tâm vào việc phát triển tập thể với các giá trị chung và ràng buộc tinh thần mạnh mẽ. Trong số này, mô hình cam kết luôn dẫn đến mức độ thành công cao nhất. Trong thời kỳ sụp đổ bong bóng công nghệ những năm 2000, các start-up áp dụng mô hình cam kết có tỷ lệ sống sót cao hơn nhiều so với hai mô hình còn lại. Số phiên chào bán lần đầu ra công chúng của các công ty theo đuổi mô hình cam kết diễn ra thường xuyên hơn gấp ba lần so với những công ty khác. (TG)*

Hãy xem xét kỹ hơn cách hoạt động của các tín hiệu gắn bó thuộc về tập thể bên trong não bộ của bạn. Giả dụ khi tôi đố bạn một câu đố có độ khó vừa phải với yêu cầu sắp xếp các màu sắc và hình khối trên bản đồ. Bạn có thể thực hiện nhiệm vụ đến khi nào tùy thích. Sau khi giải thích luật chơi, tôi để bạn tự xử lý công việc của mình. Hai phút sau, tôi quay trở lại và đưa cho bạn một tờ ghi chú viết tay. Tôi nói với bạn nó là của Steve, một người cùng thi bạn chưa từng gặp trước đó. “Steve đã giải câu đố trước đó và muốn chia sẻ vài mẹo giải đố với bạn,” tôi nói. Bạn đọc những lời khuyên và trở lại làm việc. Và đó là khi mọi thứ thay đổi.

Bạn bắt đầu làm việc chăm chỉ hơn để giải câu đố mà không cần cố gắng. Các vùng sâu thẳm trong bộ não của bạn bắt đầu sáng lên. Động lực của bạn tăng lên gấp đôi. Bạn làm việc lâu hơn gấp rưỡi với năng lượng và sự yêu thích nhiều hơn đáng kể. Hơn nữa, cả quá trình đều tỏa sáng. Hai tuần sau đó, bạn có khuynh hướng tiếp nhận những thách thức tương tự. Về bản chất, tờ giấy ghi chú đã thay đổi bạn thành một phiên bản thông minh, hài lòng hơn của chính mình.

Điều quan trọng là: lời khuyên của Steve không thực sự có giá trị. Lượng thông tin liên quan nó chứa đựng chỉ là con số không. Tín hiệu được kết nối với một người quan tâm đến mình đã đem lại tất cả những thay đổi trong động lực và hành vi mà bạn trải qua sau đó.

Chúng tôi có một ví dụ khác về cách hoạt động của tín hiệu thuộc về tập thể thông qua một thử nghiệm có tên là Bạn Có Đưa Điện Thoại Cho Người Lạ Không? Thử nghiệm này bao gồm hai kịch bản với cùng một câu hỏi.

> KỊCH BẢN 1: Bạn đang đứng trú mưa tại một ga xe lửa. Một người lạ lại gần và lịch sự hỏi: "Bạn có thể cho tôi mượn điện thoại một chút được không?"
>
> KỊCH BẢN 2: Bạn đang đứng trú mưa tại một ga xe lửa. Một người lạ lại gần và lịch sự nói: "Tôi rất tiếc vì trời mưa. Bạn có thể cho tôi mượn điện thoại một chút được không?"
>
> CÂU HỎI: Bạn có khả năng đồng ý với lời đề nghị của người nào hơn?

Thoạt nhìn, hai kịch bản không có nhiều khác biệt. Cả hai người xa lạ đều có yêu cầu giống hệt nhau, đòi hỏi bạn ngay lập tức phải trao cho họ niềm tin rất lớn. Bên cạnh đó, dường như yếu tố quyết định thuộc về phía bạn nhiều hơn là ở người còn lại. Cụ thể, đó là khuynh hướng tự nhiên của bạn về việc có giao một tài sản có giá trị cho một người lạ hay không. Tựu chung lại, một người bình thường có thể dự đoán rằng hai phương pháp tiếp cận nói trên sẽ mang lại tỷ lệ được đồng ý tương đương nhau.

Phán đoán theo xu hướng thông thường như vậy không đem lại kết quả chính xác. Khi Alison Wood Brooks đến từ Trường Kinh doanh Harvard thực hiện các thử nghiệm, cô phát hiện ra kịch bản thứ hai mang lại tỷ lệ chấp thuận tăng vọt đến 422%. Sáu từ trong câu nói *"Tôi rất tiếc vì trời mưa"* đã biến đổi hành vi của con người. Chúng có tác dụng theo đúng cách mà mẹo của Steve đã phát huy ở thử nghiệm câu đố. Đó là một tín hiệu không thể nhầm lẫn: *Đây là một nơi an toàn để kết nối.* Bạn trao điện thoại của mình và tạo ra một kết nối mà không cần suy nghĩ.

Tiến sĩ Gregory Walton đến từ Đại học Stanford, người thực hiện thử nghiệm đố mẹo của Steve và các thử nghiệm khác cho biết: "Đó là những hiệu ứng rất lớn. Những dấu hiệu nhỏ truyền đi tín hiệu cho mối quan hệ và hoàn toàn biến đổi cách mọi người liên kết, cảm nhận cũng như cư xử với nhau."[6]

[6] . Một ứng dụng đơn giản của hiệu ứng này: Suy nghĩ về tổ tiên của mình sẽ làm bạn sáng suốt hơn. Một nhóm nghiên cứu do Peter Fischer dẫn đầu nhận thấy việc dành một vài phút suy niệm về cây phả hệ có thể tăng cường đáng kể hiệu suất của các bài kiểm tra trí

thông minh nhận thức (so với việc hoài niệm về một người bạn, một danh sách đồ cần mua hay không nghĩ gì cả). Giả thuyết của nhóm nghiên cứu là việc suy nghĩ về mối quan hệ với gia đình làm tăng cảm giác tự chủ và kiểm soát của con người. (TG)

Một trong những ví dụ sống động nhất của Tiến sĩ Walton về sức mạnh của tín hiệu gắn bó là một nghiên cứu của nhóm nhà khoa học Úc. Đối tượng nghiên cứu của họ là 772 bệnh nhân được đưa đến bệnh viện sau khi cố tự sát. Trong những tháng sau khi ra viện, một nửa số bệnh nhân trên đã nhận được một loạt bưu thiếp, trên đó có ghi những dòng như sau:

Thân gửi __

Đã một thời gian từ khi anh/chị chữa trị ở bệnh viện Newcastle Mater, chúng tôi hy vọng mọi việc đều ổn với anh/chị. Nếu có điều gì cần nhắn nhủ tới bệnh viện, chúng tôi sẽ rất vui khi anh/chị cho biết.

Xin chúc anh/chị mọi điều tốt đẹp,

[Ký tên]

Trong hai năm tiếp theo, nhóm bệnh nhân nhận được bưu thiếp có tỷ lệ quay lại bệnh viện chỉ bằng một nửa so với nhóm đối chiếu.

“Một tín hiệu nhỏ có thể đem lại hiệu ứng không ngờ”, Walton nói. “Quan trọng hơn, ta biết rằng không thể chỉ gửi đi tín hiệu một lần duy nhất. Tất cả đều nhằm thiết lập nên mối quan hệ, truyền đạt một sự thực rằng tôi quan tâm đến bạn, và mọi việc chúng ta làm cùng nhau đều nằm trong bối cảnh của mối quan hệ đó. Đó là những chuỗi câu chuyện mà bạn cần liên tục xây dựng. Nó gần như một mối quan hệ lãng mạn. Bao nhiêu lâu bạn mới nói lời yêu một lần với người bạn đời/người yêu của mình? Có thể điều đó là hiển nhiên, nhưng việc lặp đi lặp lại để người ấy biết vẫn rất quan trọng.”

Quan điểm cần liên tục làm mới và củng cố sự gắn bó rất đáng để ta dành thời gian suy ngẫm thêm. Chúng ta không cần đến sự nhắc lại thường xuyên tới mức đó nếu não bộ có thể xử lý sự an toàn một cách logic. Nhưng nếu như vậy, loài người chúng ta đã không thể sống sót qua hàng triệu năm chọn lọc tự nhiên. Chúng ta tồn tại được cùng với nỗi ám ảnh về các mối hiểm nguy cần coi chừng.

Sự ám ảnh này bắt nguồn từ một cấu trúc nằm sâu trong phần lõi của não bộ được gọi là hạch hạnh nhân. Đây là một thiết bị cảnh giác nguyên sinh của con người, liên tục thăm dò môi trường xung quanh. Khi ngửi thấy mùi đe dọa, hạch hạnh nhân rung hồi chuông báo động, thiết lập phản ứng sinh lý đương-đầu-hay-bỏ-chạy, khiến cơ thể con người tràn ngập các kích thích tố. Thế giới quan của chúng ta bị thu hẹp về một câu hỏi duy nhất*: Cần làm gì để sống sót?*

Tuy nhiên, gần đây khoa học đã phát hiện ra hạch hạnh nhân không chỉ phản ứng với nguy hiểm. Bộ phận này cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng các kết nối xã hội. Đây là cách hạch hạnh nhân hoạt động: Khi bạn nhận được một tín hiệu gắn bó, hạch hạnh nhân thay đổi vai trò và bắt đầu tận dụng nguồn lực thần kinh vô thức mạnh mẽ để xây dựng và duy trì các ràng buộc xã hội của bạn. Nó theo dõi các thành viên trong tập thể, hòa nhịp cùng những tương tác của họ và thiết lập các nền tảng tương tác có ý nghĩa. Trong tích tắc, chú chó vệ sỹ đang gầm gừ biến thành chó dẫn đường hăng hái với chỉ một mục tiêu duy nhất trong đầu: đảm bảo bạn luôn kết nối chặt chẽ với mọi người.

Trên các bản chụp não bộ, thời điểm khi hạch hạnh nhân sáng lên một cách khác thường rất sinh động và không thể nhầm lẫn. "Mọi thứ đảo ngược," Jay Van Bavel, nhà nghiên cứu thần kinh xã hội tại Đại học New York cho hay. "Thời điểm bạn trở thành một phần của đội ngũ, hạch hạnh nhân bắt sóng những người trong cùng nhóm và bắt đầu tích cực dõi theo họ. Đó là vì những người này có giá trị với bạn. Trước đó họ là những người lạ, nhưng giờ đây các bạn đã ở trên cùng một con thuyền và điều đó làm thay đổi toàn bộ động lực. Nó giống như một công tắc quyền lực – một thay đổi lớn từ bộ phận đầu não, một sự cấu hình lại tổng thể cho toàn bộ hệ thống tạo động lực và ra quyết định."

Tất cả điều này giúp tiết lộ một nghịch lý về cách hoạt động của sự gắn bó với tổ chức. Mối gắn kết ấy có vẻ được sinh ra từ bên trong, nhưng trên thực tế chúng diễn ra từ phía ngoài. Bộ não xã hội của chúng ta sáng lên khi nhận được một số lượng ổn định các dấu hiệu gần như vô hình: *Chúng ta gần gũi, chúng ta được an toàn và cùng chia sẻ tương lai.*

Tiếp theo, ta hãy xem xét mô hình tìm hiểu cách hoạt động của sự gắn bó với tổ chức: chúng giống như ngọn lửa cần nuôi dưỡng liên tục bằng các tín hiện kết nối an toàn. Larry Page và Jeff Dean đã nuôi dưỡng ngọn lửa ấy khi họ tham gia các cuộc thách đấu ở phạm vi toàn công ty, những cuộc họp có thể dẫn đến bất cứ đâu

hay các trận khúc côn cầu ồn ào. Khi bảo vệ nhóm của mình trước hành vi tiêu cực của Nick, Jonathan cũng giữ cho ngọn lửa tiếp tục cháy. Khi một người lạ chia sẻ sự đồng cảm vì cơn mưa trước khi hỏi mượn điện thoại của bạn, cô ấy cũng đang thắp lên và nuôi dưỡng ngọn lửa liên kết giữa hai người. Sự gắn kết không xảy ra khi các thành viên trong nhóm thông minh hơn. Chúng được thắp sáng bằng các tín hiệu an toàn rõ ràng và ổn định.

Mô hình này sẽ giúp chúng ta tiếp cận sự gắn bó với tổ chức dưới góc độ một quá trình có thể hiểu và kiểm soát hơn là một bí ẩn của số phận. Một cách tốt để khám phá quá trình này là thông qua việc xem xét ba tình huống hình thành nên sự gắn bó thuộc về bất chấp mọi điều kiện bất lợi. Tình huống đầu tiên liên quan đến các binh sĩ ở chiến hào vùng Flanders trong mùa đông năm 1914. Tình huống thứ hai liên quan đến các nhân viên văn phòng tại thành phố Bangalore, Ấn Độ. Và tình huống cuối cùng có thể được xem như nền văn hóa tập thể tồi tệ nhất trên hành tinh này.

3

Thỏa thuận đình chiến mùa giáng sinh thử nghiệm một giờ và các thành viên đội tên lửa

THỎA THUẬN ĐÌNH CHIẾN MÙA GIÁNG SINH

Điểm lại những chiến trường khó khăn và nguy hiểm nhất trong lịch sử, không thể không nhắc đến chiến hào vùng Flanders vào mùa đông năm 1914. Các học giả quân sự cho biết điều này xuất phát từ thực tế Thế chiến I đã đánh dấu điểm giao thoa lịch sử của vũ khí hiện đại và chiến lược thời Trung cổ. Nguyên nhân thật sự chủ yếu nằm ở lớp bùn đất nơi chiến hào. Các chiến hào vùng Flanders nằm dưới mực nước biển, được đào từ lớp đất sét nhờn. Chúng bị ngập úng đến nỗi có thể biến thành các con kênh chỉ sau một cơn mưa bão. Các binh sĩ sống lạnh lẽo và khổ sở ở một nơi lý tưởng cho chuột, bọ chét, bệnh tật và đủ loại dịch hạch phát triển.

Tuy nhiên, phần tồi tệ nhất là khoảng cách gần sát với quân thù. Ở một vài nơi, hai bên đối địch chỉ cách nhau vài chục mét, có chỗ còn ít hơn nhiều. (Tại một điểm gần làng Vimy Ridge, hai đài quan sát chỉ đứng cách nhau có bảy mét.) Lựu đạn và pháo binh là những mối đe dọa thường trực; một que diêm phát sáng bất cẩn cũng là lời mời gọi cho các tay bắn tỉa. Thủ tướng tương lai Harold Macmillian, khi đó là trung úy thuộc quân đoàn Grenadier Guards đã viết: “Có thể tìm kiếm cả ki-lô-mét mà không thấy bóng dáng con người. Thế nhưng chỉ trong phạm vi nhỏ hẹp ở các nơi trú ẩn này... dường như có hàng nghìn, thậm chí hàng trăm nghìn con người lên kế hoạch đối đầu triền miên với nhau cùng vài thiết bị tử thần mới. Không hề lộ diện, họ phóng đạn, pháo, bom và ngư lôi trên không về phía đối địch.”

Nằm sâu dưới bùn là tầng tầng lớp lớp căm thù mang tính lịch sử giữa nước Đức và Quân Đồng Minh. Báo chí Anh và Pháp đã tốn không ít giấy mực kể lại các câu chuyện hoang đường về những người Đức man rợ đã nung chảy các nạn nhân vô tội thành xà phòng. Về phần mình, các học sinh ở Đức được học thuộc lòng "Hymn of Hate" (Bài ca hận thù) của Ernst Lissauer với những dòng thơ không kém phần tinh tế:

Chúng ta sẽ hận thù mãi mãi,

Sẽ không bao giờ buông bỏ mối căm hờn ấy,

Thù hận từ trên đất liền đến dưới mặt nước,

Của trí óc và bàn tay,

Của búa và vương miện,

Của 70 triệu con người đang nuốt hận,

Chúng ta cùng yêu như một, căm thù như một,

Ta mãi mãi chỉ có một kẻ thù duy nhất – NƯỚC ANH!

Cuộc chiến bắt đầu vào tháng tám. Nhiều tuần và tháng trôi qua, cả hai phe đều đã giết và bị giết một cách hệ thống. Xác người nằm rải rác bên trong hàng rào thép gai nơi các khu đất không một bóng người. Khi Giáng sinh đến, các chiến khu ở xa lên tiếng đòi tạm thời đình chiến. Tại Rome, Giáo hoàng Benedict ra mặt kêu gọi một kỳ nghỉ lễ hòa bình; tại thủ đô Washington, D.C., Thượng viện ra nghị quyết đề xuất thực hiện 20 ngày ngừng bắn. Các nhà lãnh đạo quân sự của cả hai bên lập tức coi ý tưởng này là bất khả thi và ra thông báo quân đội cần đề phòng các cuộc tấn công bất ngờ vào Giáng sinh. Mọi binh lính được cảnh báo sẽ bị đưa ra trước tòa án quân sự nếu cố gắng tạo ra bất cứ thỏa thuận ngừng bắn bất hợp pháp nào.

Sau đó, có một việc đã xảy ra vào đêm Giáng sinh. Khó mà xác định được thời điểm bắt đầu, nhưng đó có vẻ là những sự việc tự phát. Chúng xảy ra độc lập tại một số nơi dọc theo tuyến đầu. Bắt đầu là một vài bài hát, có lúc là câu ca mừng Giáng sinh, có khi lại là những khúc quân hành. Ở hầu hết các nơi, hai bên hát đối đáp qua lại một lúc, vỗ tay tán thưởng hay chế giễu màn trình diễn của nhau.

Điều xảy ra sau đó thậm chí còn kỳ lạ hơn: Các binh sĩ bắt đầu leo

ra khỏi chiến hào của họ và thân thiện tiếp cận nhau. Ở một thị trấn có tên gọi La Chapelle d'Armentières, các binh sĩ Anh nghe thấy một vài câu tiếng Anh giọng Đức: "Tôi là một trung úy! Các quý ông, cuộc sống của tôi nằm trong tay các bạn, tôi đang ra tiến ra khỏi hào về phía các bạn. Có ai trong các bạn muốn nhượng bộ đến gặp tôi không?"

Tay súng trường Percy Jones đã kết luận đó là một cuộc tấn công bất ngờ. Như sau này ông đã viết:

> Chúng tôi bắt đầu đánh bóng đạn dược và súng trường, tất cả chuẩn bị sẵn sàng để có thể nhanh chóng hành động. Thực ra, chúng tôi đang định tắt bớt những vòng đèn sáng nhất thì nghe thấy giọng nói (có lẽ qua loa): "Người Anh, Người Anh. Đừng bắn. Bạn không bắn, chúng tôi không bắn." Tiếp theo là lời gợi nhắc về Giáng sinh. Tình hình đều ổn thỏa, tuy nhiên chúng tôi từng được nghe quá nhiều về tính phản bội của người Đức nên vẫn chú ý theo sát mọi chuyện.
>
> Tôi không biết mọi việc đã diễn ra theo cách nào, nhưng ngay sau đó các binh sĩ bên tôi liền thắp đèn lên. Các đội quân thù địch ríu rít hát bài hát của nhau, tô điểm thêm bằng những tràng vỗ tay cực lớn. Khung cảnh nhìn từ vọng gác của tôi thật khó tin. Thẳng về phía trước là ba đèn lớn khiến cảnh vật xung quanh rõ như ban ngày. Hàng trăm đèn nhỏ chiếu sáng các chiến hào của quân Đức. Phía xa bên trái, nơi phòng tuyến của chúng tôi uốn cong, một vài đèn chiếu sáng chiến hào Đội A nơi mọi người đang gào toáng lên bài "My Little Grey Home in the West" (Ngôi nhà nhỏ phía tây của tôi).
>
> Cuối cùng... những người Saxons nổ những tràng pháo tay giòn giã và ràng thêm vài giai điệu của Đức. Họ cũng đã hát một trong các quốc ca của mình theo giai điệu bài "God Save the King" (Chúa cứu rỗi Đức Vua). Chúng tôi liền đáp lại bằng một bài thánh ca của Áo, khiến một tràng pháo tay khủng khiếp vang lên.

Quay trở lại bộ chỉ huy cao cấp Anh, ngài thống chế John French nhận được các báo cáo khó hiểu rằng những người lính Đức không có vũ trang đã "chạy từ các chiến hào của quân Đức sang bên ta, giơ cao những cây thông Giáng sinh". Thống chế French ngay lập tức ra lệnh "ngăn chặn bất kỳ sự tái diễn nào của những hành vi tương tự, đồng thời buộc các chỉ huy cấp địa phương phải chịu kỷ luật nặng nề". Mệnh lệnh của ngài thống chế không có tác dụng. Các cuộc đình chiến vẫn tiếp diễn. Các binh sĩ dường cũng không

biết tại sao vụ việc này xảy ra rõ hơn ngài John French là bao. Họ chứng kiến và tham gia các cuộc đình chiến mà vẫn cảm thấy hoàn toàn không lý giải được sự việc. Các binh sĩ ghi nhật ký chiến trường của cả hai bên đều đề cập đến tính siêu thực của sự kiện này, nhiều người miêu tả lại cứ như thể đó là một giấc mơ.

Trong nhiều năm, các nhà sử học đều giả định rằng câu chuyện đình chiến mùa Giáng sinh đã được phóng đại, một tình huống hiếm hoi do báo chí ngờ nghệch thổi phồng lên. Chỉ sau khi đào sâu hơn, họ mới nhận ra sự thật ngược lại.

Cuộc ngừng bắn thật ra có quy mô lớn hơn rất nhiều so với những gì được báo cáo, có liên quan đến hàng chục nghìn binh lính dọc theo hai phần ba hàng tuyến của quân Anh. Tương tác diễn ra giữa hai phe bao gồm các hoạt động ăn uống, nấu nướng, ca hát, chơi bóng đá, trao đổi ảnh, đổi chác, kể cả việc chôn cất những người lính đã hy sinh.[7] Trong biên niên sử còn ghi lại một vài trường hợp bạo lực đã xoay chuyển nhanh chóng và biến đổi hoàn toàn thành tình cảm gia đình nồng ấm. Câu hỏi sâu xa cần đặt ra là sự việc đã xảy ra như thế nào.

[7] . Một trong những quân nhân không đánh giá cao sự kiện ngừng bắn là Hạ sĩ người Đức Adolf Hitler, binh sĩ dự bị ở mặt trận vùng Flanders. "Ta không được làm như vậy trong thời chiến," ông được cho là đã nói với đồng đội của mình – những người tham gia sự kiện ngừng chiến. "Anh không còn tí danh dự người Đức nào hay sao?" (TG)

Cách lý giải truyền thống về sự kiện ngừng bắn mùa Giáng sinh là nhìn chúng dưới góc độ một câu chuyện xảy ra vào mùa lễ hội. Việc cả hai bên cùng coi trọng ý nghĩa của mùa Giáng sinh – mùa sum họp gia đình đã đánh thức những tính cách tốt đẹp trong bản chất con người. Cách suy nghĩ này khá thú vị nhưng không thực sự giải thích được những gì đã xảy ra. Trong lịch sử, có rất nhiều chiến trường khác nơi những phe thù địch cũng có chung các ngày lễ tinh thần, nhưng giữa họ đã không xảy ra sự kiện nào chạm đến được mức kết nối này.

Tuy nhiên, bức tranh sẽ thay đổi nếu nhìn dưới lăng kính của tín hiệu gắn bó thuộc về tập thể. Những tường thuật chi tiết nhất có thể tìm thấy trong tác phẩm *Trench Warfare 1914–1918*(Chiến hào năm 1914 – 1918) của tác giả Tony AshWorth. Trong suốt 288 trang sách, Ashworth gần như chiếu lại đoạn phim quay chậm các yếu tố dẫn đến sự kiện ngừng bắn mùa Giáng sinh. Có thể thấy mọi việc không bắt đầu vào đúng Giáng sinh mà từ trước

đó một tuần. Thời điểm đó phát sinh một loạt tương tác ổn định tạo ra các mối liên kết an toàn, bản sắc và tin tưởng. Ashworth so sánh sự xuất hiện của sự kiện ngừng bắn Giáng sinh với "sự hiện diện đột ngột của toàn bộ tảng băng trôi. Sự kiện khiến chiến tranh trở nên hữu hình trước mắt tất cả, kể cả những người không phải chiến binh, những người mà trong mắt họ phần lớn cuộc chiến còn ẩn sâu dưới mặt nước".

Ashworth chi tiết hóa vị trí tiếp sát của hai bên. Cùng với bạo lực, sự gần gũi cũng mang lại mối liên kết thông qua mùi thơm của các món ăn, âm thanh tiếng nói, giọng cười và các bài hát. Binh lính cả hai bên nhận thức được họ đang sống cùng một nhịp điệu mỗi ngày với vòng quay của những bữa ăn, các lần tiếp tế và đổi gác. Cả hai bên đều phải chịu đựng tổ hợp của sự tê cóng và nỗi sợ nguyên thủy tạo nên cuộc sống quân ngũ. Cả hai bên đều ghét sự lạnh lẽo và ẩm ướt; họ đều mong được về nhà. Như Ashworth nhấn mạnh: "Quá trình các đối thủ trở nên đồng cảm với nhau được tạo điều kiện bởi sự gần gũi của họ nơi chiến hào. Hơn thế nữa, chúng được củng cố khi các giả định từ hành động tương đồng của mỗi bên đều được những sự kiện tiếp theo xác nhận." Vả lại, bằng cách tìm hiểu "vị hàng xóm" phía bên kia chiến hào, mỗi bên nhận ra kẻ thù cũng phải chịu đựng những căng thẳng tương tự, phản ứng theo cùng một cách, do đó họ cũng không khác mình là bao."

Các đợt ngừng chiến nhỏ bắt đầu vào đầu tháng mười một. Người Anh và người Đức có thói quen giao khẩu phần ăn đến các chiến hào vào những thời điểm gần với nhau. Họ ngừng bắn trong khi ăn. Ngày tiếp theo, sự việc tương tự lại tiếp diễn vào đúng thời gian đó. Ngày hôm sau và hôm sau nữa cũng như vậy. Từ các bữa ăn, việc ngừng bắn tạm thời lây lan sang các hành vi khác. Khi trời mưa to khiến việc di chuyển trở nên khó khăn, cả hai bên đều ngừng chiến đấu. Vào những đêm lạnh giá ở một vài khu vực, hai bên đội quân đều mạo hiểm thu gom rơm khô làm giường. Cả hai đều cần giữ lửa để có thể làm nhiệm vụ trong hòa bình. Số địa điểm ngầm thỏa thuận ngừng bắn dần tăng lên, bao gồm khu vực tiếp tế (ngoài đường biên), nhà vệ sinh (cũng tương tự) và khi thu dọn thương vong sau một trận chiến.

Những tương tác đó có vẻ bình thường, nhưng trên thực tế, mỗi tương tác có liên quan đến một sự trao đổi cảm xúc rõ ràng không thể nhầm lẫn. Một bên dừng bắn để tiếp cận bên kia. Phe kia biết việc này nhưng không có động thái gì cả. Mỗi khi như vậy, cả hai đều cảm nhận được sự giúp đỡ và nảy sinh lòng biết ơn đối với mối liên kết an toàn được tạo ra – *họ nhìn thấy ta*.

Sự kết nối ngày một tăng lên. Ở vài nơi, một số khu vực được quy ước là "ngoài phạm vi" bắn tỉa và đánh dấu bằng những lá cờ trắng. Một đơn vị pháo binh Anh đã kể về "tay bắn tỉa thân thiết" của họ bên quân Đức, người vội vàng gửi đi "những nụ hôn chúc ngủ ngon" của mình mỗi đêm lúc 9 giờ 15 phút tối và ngừng bắn đến sáng ngày hôm sau. Ở khu khác, khi một tay súng máy người Anh bắn súng theo nhịp bài hát nổi tiếng "Policeman's Holiday" (Kỳ nghỉ của anh cảnh sát), đối tác phía Đức liền đáp lại bằng loạt súng mô phỏng đoạn điệp khúc.

Các chiến hào đã trở thành nơi nuôi dưỡng những tín hiệu gắn bó giống như nuôi cấy các vi sinh vật. Mỗi tín hiệu riêng lẻ không tạo ra tác động đáng kể nào. Thế nhưng cùng với nhau, lặp lại ngày này qua tháng khác, chúng tạo thành điều kiện nền tảng cho các mối liên kết sâu xa hơn.

Từ lời thuật lại của các binh sĩ, có thể thấy các mối liên kết ngày càng được tăng cường. Một buổi sáng sau trận bạo động vào cuối tháng mười một, Edward Hulse, một đại úy trong quân đoàn Scots Guards II đã viết về một khoảnh khắc đồng cảm ngẫu hứng.

> *Buổi sáng sau cuộc tấn công, gần như đã có một sự đồng thuận ngầm về việc ngừng bắn. Vào khoảng 6 giờ 15 phút sáng, tôi thấy bóng tám hoặc chín người Đức xuất hiện, sau đó ba trong số họ bò vài mét ra trước tường lũy của mình, bắt đầu kéo đi vài người đồng đội của chúng tôi, đều đã chết hoặc bất tỉnh...*
>
> *Tôi truyền đi mệnh lệnh không được bắn cho các binh sĩ của mình. Điều này dường như đã được thực hiện ở tất cả mọi cấp. Tôi đã làm theo ý muốn từ con người bên trong mình, và đã không hề khai hỏa.*

Sự việc đó dường như đã ảnh hưởng đến Hulse. Vài tuần sau, từ một vị trí đóng quân phía sau trận tuyến, ông ấp ủ một kế hoạch. Ông viết:

> *Chúng tôi trở lại từ ngày mai, và sẽ có mặt ở các chiến hào đúng ngày Giáng sinh. Dù có phải là người Đức hay không... chúng tôi sẽ làm một trận ra trò, có cả bánh pudding mận cho toàn bộ tiểu đoàn. Tôi chọn ra một nhóm nho nhỏ. Bằng giọng nói oang oang của mình, tôi lãnh đạo cả nhóm chiếm đóng một vị trí trong chiến hào bên mình. Đây là nơi có khoảng cách gần nhất với bên đối địch, chỉ cách khoảng 70 mét. Từ 10 giờ tối, chúng tôi sẽ ca đủ loại bài trong hòa bình cùng với quân đối địch, từ những bài thánh ca cho đến dân ca vùng Tipperary. Các đồng đội của tôi rất*

thích thú với ý tưởng này và sẽ tạo ra một chút ồn ã hiếm hoi khi đến đó. Mục tiêu của chúng tôi là nhấn chìm các giai điệu Đức giờ đây đã trở nên quá quen thuộc như "Deutschland über Alles" (Nước Đức là trên hết) hay "Wacht am Rhein" (Xem trên sông Rhine), những bài chúng tôi nghe thấy mỗi buổi tối từ chiến hào phía bên kia.

Phía Đức đã hưởng ứng bằng những bài hát của mình. Vài bài nghe na ná nhau, còn các bài hát Latinh thì giống hệt nhau. Từ góc độ tâm lý, họ chuyển tải một ý nghĩa cả hai bên đều thấu hiểu, đó là niềm tin và bản sắc lớn lao.

Hulse bước ra và gặp đối tác của mình, một vị thiếu tá người Đức. Phía Đức đã giúp chôn cất những binh sĩ người Anh hy sinh. Vị chỉ huy người Đức trao lại cho Hulse một huy chương cùng vài lá thư thuộc về một đại úy người Anh đã chết và rơi vào chiến hào của Đức một tuần trước đó. Vượt qua nỗi xúc động, Hulse tháo chiếc khăn lụa của mình và trao nó cho vị chỉ huy người Đức. "Mọi việc thật đáng kinh ngạc," ông kể lại sau đó, "nếu tôi nhìn thấy cảnh này trên một bộ phim điện ảnh, tôi sẽ thề sống chết rằng đó là một màn lừa dối."

Các đó vài dặm, gần vùng Ploegsteert Wood, Hạ sĩ John Ferguson nhìn xuống chiến hào của mình, cố tìm hiểu xem việc gì đang xảy ra. Sau này ông đã viết:

> Chúng tôi nói toáng lên với nhau cho đến khi Old Fritz, một sĩ quan Đức trèo ra ngoài hào. Tôi cùng với với ba người khác trong đội đã đi ra ngoài gặp anh ta. Ông ta kêu to: "Hãy đi theo hướng có ánh đèn". Khi đến gần hơn, chúng tôi thấy ông ta đang nháy chiếc đèn flash trong tay mình để chỉ đường cho chúng tôi.
>
> Chúng tôi bắt tay, chúc nhau một mùa Giáng sinh an lành và nhanh chóng trò chuyện như thể đã biết nhau cả năm trời. Chúng tôi ở ngay trước hàng rào dây thép gai của quân Đức, xung quanh là những người lính Đức. Fritz và tôi đứng nói ở chính giữa vòng tròn, thỉnh thoảng Fritz dịch lại lời tôi đã nói cho mọi người cùng nghe. Chúng tôi đứng đó giống như những nhà hùng biện nơi góc phố.
>
> Khi không diễn tả được bằng lời, họ chuyển sang sử dụng dấu hiệu cử chỉ, và dường như tất cả mọi người đều hòa nhập tốt với nhau. Tại đây chúng tôi đã cùng cười và trò chuyện với những người mà chỉ một vài giờ trước đó cả đội còn cố giết họ!

Cũng giống như nhiều người khác, Hulse và Ferguson đã thực sự ngạc nhiên. Nhưng chuyện này thực ra không đáng kinh ngạc đến vậy. Trước khi phe Anh và Đức cùng gặp nhau ở chiến trường ấy, họ đã có những cuộc trò chuyện trong suốt một thời gian dài. Những loạt tín hiệu gắn kết hai bên gửi đi đã thắp sáng hạch hạnh nhân của họ bằng một thông điệp đơn giản:*Chúng ta giống nhau. Chúng ta an toàn. Nếu các anh nhượng bộ thì chúng tôi cũng thế*. Và họ đã làm đúng như vậy.[8]

[8] . Đoạn cuối câu chuyện này ít gây cảm hứng hơn nhưng vẫn có những giá trị thông tin hữu ích. Khi biết tin, tướng lĩnh của cả hai phe đã chấm dứt cuộc ngừng bắn tương đối dễ dàng. Các đội quân đột kích và cứu viện được ra lệnh chấm dứt mối hòa hảo, phá hủy nhanh chóng nền tảng những mối gắn bó đã tích lũy trong thời gian trước đó. Mùa Giáng sinh sau, cả hai phe tiếp tục chiến đấu như bình thường. (TG)

CUỘC THỬ NGHIỆM KÉO DÀI MỘT GIỜ

Nếu cần tìm ra một môi trường trái ngược với chiến hào vùng Flanders, bạn có thể chọn Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại WIPRO ở thành phố Bangalore, Ấn Độ. WIPRO là điển hình thành công của một Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Họ có bộ máy tổ chức khoa học và hiệu suất cao. Một ngày ở đây diễn ra những công việc tương tự như bên trong các trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại trên toàn thế giới: Khách hàng gọi đến thông báo các vấn đề về một thiết bị hoặc một dịch vụ, và nhân viên của WIPRO cố gắng xử lý chúng. WIPRO (đọc là "WHIP-Row") là một nơi làm việc tốt trên mọi phương diện. Nơi đây có mức lương cạnh tranh và điều kiện làm việc chất lượng cao. Công ty đối đãi tốt, cung cấp thực phẩm, phương tiện đi lại và tổ chức các hoạt động xã hội cho nhân viên. Tuy nhiên, vào cuối những năm 2000, WIPRO nhận thấy công ty đang phải đối diện một vấn đề dai dẳng: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tăng cao, lên đến 50-70% mỗi năm. Lý do nghỉ việc của các nhân viên hoàn toàn bình thường – do họ còn trẻ hoặc muốn nhận một công việc khác, hay có khi chính họ cũng không rõ tại sao. Về cơ bản, các nhân viên đều không có mối liên kết mạnh mẽ nào với đội ngũ của mình.

Ban đầu, các lãnh đạo của WIPRO cố gắng cải thiện tình hình bằng cách gia tăng đãi ngộ. Công ty tăng lương, bổ sung các quyền lợi cho nhân viên và quảng bá giải thưởng WIPRO nhận được là một trong những nơi làm việc hàng đầu Ấn Độ. Những động thái này đều hợp lý – nhưng không đem lại hiệu quả. Các nhân viên vẫn

nghỉ việc với tỷ lệ y như trước đó. Vì vậy, vào mùa thu năm 2010, với sự giúp đỡ của các nhà nghiên cứu Bradley Staats, Francesco Gino và Daniel Cable, họ quyết định bắt tay vào một thử nghiệm nhỏ.

Cuộc thử nghiệm diễn ra như sau: Vài trăm nhân viên mới được chia thành hai nhóm, cộng với nhóm đối chiếu thông thường. Nhóm thứ nhất được đào tạo chương trình tiêu chuẩn, bổ sung một số giờ chủ yếu nói về bản sắc của WIPRO. Các học viên này đã được nghe về những thành công chung của công ty. Họ cũng được gặp một nhân viên xuất sắc và trả lời câu hỏi về những ấn tượng đầu tiên của họ ở WIPRO. Vào cuối giờ, họ nhận được một chiếc áo nỉ có thêu tên của công ty trên đó.

Nhóm thứ hai cũng được đào tạo theo chương trình tiêu chuẩn, cộng thêm một giờ bổ sung. Giờ đào tạo bổ sung này không tập trung vào công ty mà về chính các nhân viên đó. Những học viên được hỏi những câu hỏi như: *Điều gì riêng có ở bạn sẽ khiến bạn có được khoảng thời gian hạnh phúc và làm việc hiệu quả nhất ở công ty?* Nói ngắn gọn, họ được yêu cầu tưởng tượng bản thân bị lạc lối trên biển và phải cân nhắc xem mình cần có những kỹ năng đặc biệt nào khi đó. Vào cuối giờ, họ nhận được một chiếc áo nỉ có thêu tên mình cùng với tên của công ty trên đó.

Bradley Staats không mong đợi nhiều vào thử nghiệm này. Nhân viên nghỉ việc nhiều là một thông lệ ở các Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại, và tỷ lệ này ở WIPRO vẫn luôn ở mức trung bình của ngành. Bên cạnh đó, Staats không nghiêng về việc kỳ vọng sự can thiệp trong một giờ có thể mang lại tác động lâu dài. Staats là một cựu kỹ sư đã trải qua vị trí chuyên viên phân tích ở ngân hàng Goldman Sachs trong những năm đầu tiên trên con đường sự nghiệp, không phải kiểu người học thuật hàn lâm trên trời. Ông hiểu mọi việc diễn ra như thế nào trong thế giới thực.

“Tôi đã khá chắc chắn rằng hiệu quả của thử nghiệm này, dù có đi chăng nữa, cũng rất nhỏ,” Staats nói. “Tôi đã thấy quy trình tiếp nhận nhân viên với các điều khoản hợp lý, quy định quyền và nghĩa vụ tương ứng, đầy đủ thông tin. Vào ngày đầu tiên khi bạn đến tiếp nhận công việc, đã có sẵn một quy trình đơn giản, rõ ràng để bạn biết cách hành động và cư xử trong công ty.”

Như Staats nhấn mạnh, kết quả thống kê sau bảy tháng đã khiến ông “hoàn toàn bị sốc”. Các học viên thuộc nhóm thứ hai có tỷ lệ tiếp tục làm việc tại WIPRO cao hơn 250% so với nhóm thứ nhất

và 157% so với nhóm đối chứng. Giờ đào tạo bổ sung đã chuyển đổi mối quan hệ của nhóm thứ hai với công ty. Họ đã chuyển từ trạng thái không gắn kết sang gắn bó với công ty ở mức độ sâu xa hơn. Vậy điều gì đã khiến họ thay đổi?

Các tín hiệu gắn bó chính là câu trả lời. Những học viên trong nhóm thứ nhất đã không nhận được tín hiệu nào có thể làm giảm đi khoảng cách giữa mọi người trong nhóm cũng như của họ với WIPRO. Họ đã nhận được rất nhiều thông tin về WIPRO và các nhân viên suất sắc, cùng với một chiếc áo đồng phục xinh đẹp, nhưng không có gì thay đổi được khoảng cách căn bản ấy.

Trái lại, những học viên thuộc nhóm thứ hai lại nhận được dòng chảy ổn định các tín hiệu gắn bó đã được cá nhân hóa, hướng về tương lai và kích hoạt hạch hạnh nhân. Đó đều là những tín hiệu nho nhỏ như một câu hỏi riêng tư về thời gian làm việc hiệu quả nhất, một bài tập tiết lộ các kỹ năng cá nhân hay chiếc áo nỉ có thêu tên chính họ. Những tín hiệu này không tốn nhiều thời gian nhưng đã mang đến một sự khác biệt rất lớn vì chúng tạo ra nền tảng của sự an toàn tâm lý xây dựng nên mối liên kết và bản sắc.

“Cách suy nghĩ trước đây của tôi về vấn đề này không còn đúng nữa,” Staats nói. “Hóa ra có một loạt các hiệu ứng diễn ra khi chúng ta vui vì được là một phần của tập thể, khi ta góp phần tạo nên một đội ngũ đúng đắn để được là chính mình hơn. Mọi điều có ích đã diễn ra từ những tương tác đầu tiên như thế.”

Tôi đã trò chuyện với Dilip Kumar, một trong những học viên đầu tiên của WIPRO tham gia cuộc thử nghiệm. Tôi đã nghĩ anh ta sẽ chia sẻ những kỷ niệm sống động về buổi đào tạo, nhưng thực tế không phải vậy. Nói chuyện với Kumar về buổi đào tạo định hướng rất giống với khi nói chuyện cùng Jeff Dean về việc sửa lỗi các công cụ AdWords: Cảm giác gắn bó quá mạnh mẽ đến nỗi về cơ bản anh ấy quên mất là cuộc thử nghiệm từng xảy ra. Kuma chia sẻ: “Nói thật là tôi không nhớ rõ ngày hôm đó cho lắm. Tôi chỉ nhớ rằng mình đã cảm thấy rất được động viên”. Anh cười. “Tôi đoán buổi đào tạo ấy đã đem lại hiệu quả, bởi vì tôi vẫn còn làm việc ở đây, và tôi thực sự yêu thích công việc này.”

PHÍA ĐỐI LẬP CỦA TÍNH GẮN BÓ

Trong khi dành thời gian với các đội ngũ có nền văn hóa thành công rất có lợi, việc đi đến tận cùng của mặt đối lập để tìm hiểu các nền văn hóa thất bại cũng không kém phần hữu ích. Bài học quý giá nhất có thể rút ra từ những nhóm liên tục thất bại khi tìm

kiếm sự hoàn hảo. Tại đây chúng tôi tìm thấy câu chuyện về các sĩ quan điều khiển tên lửa hạt nhân ở công ty Minuteman – những người được gọi với cái tên Minuteman missileer – Đội quân tên lửa Minuteman.

Đội quân Minuteman bao gồm khoảng 750 người giữ các vị trí sĩ quan điều khiển tên lửa hạt nhân.

Họ đóng quân tại những căn cứ không quân từ xa ở các bang Wyoming, Montana và North Dakota. Tất cả đều được đào tạo chuyên sâu để kiểm soát những vũ khí vào loại mạnh nhất trên trái đất, đó là 450 tên lửa Minuteman III. Các tên lửa cao khoảng 18 mét, nặng 36 tấn và có thể di chuyển với vận tốc 24.000 km/giờ đến bất kỳ vị trí nào trên toàn cầu chỉ trong vòng 30 phút. Mỗi tên lửa này có sức nổ gấp 20 lần quả bom dội xuống Hiroshima.

Đội quân tên lửa là một phần của đội ngũ do Tướng Curtis LeMay xây dựng vào cuối những năm 1940. Họ là những nhân vật quan trọng có nhiệm vụ khiến cho lực lượng hạt nhân của Mỹ trở thành một cỗ máy hoạt động hoàn hảo. “Mỗi người là một khớp hoặc ống nối; mỗi tổ chức là một thành phần của bóng bán dẫn và pin ngưng tụ,” LeMay đã viết. “Tất cả đều được cọ xát, không ăn mòn. Nhanh nhạy.” LeMay được tạp chí *Life* gọi là “Vị tướng khó nhằn nhất của thế giới phương Tây” với sự tự tin không biên giới của mình. Có lần ông bước lên một chiếc máy bay ném bom cùng với điếu xì gà đang hút dở. Khi một thành viên của phi hành đoàn cảnh báo ông rằng máy bay ném bom có thể phát nổ, LeMay đã trả lời: “Nó sẽ không dám đâu.”

Hệ thống của LeMay đã vận hành vừa đủ tốt trong nhiều thập kỷ. Tuy nhiên trong những năm gần đây, số lượng thất bại bắt đầu tăng dần:

• Tháng 8 năm 2007: Phi đội tại căn cứ không quân ở thành phố Minot đã mang nhầm sáu tên lửa hành trình có đầu đạn hạt nhân lên một chiếc máy bay ném bom B-52, bay đến căn cứ không quân Barksdale ở bang Louisiana và để mặc chúng trên đường băng trong vài giờ.

• Tháng 12 năm 2007: Các đội phóng tên lửa của Minot thất bại trong kỳ kiểm tra tiếp theo. Các thanh tra ghi chú rằng vào thời điểm kiểm tra, một số nhân viên an ninh của Minot đang chơi trò chơi điện tử trên điện thoại di động.

• Năm 2008: Báo cáo của Lầu Năm Góc ghi nhận “một sự suy giảm

đáng kể và không thể chấp nhận" trong cam kết với sứ mệnh hạt nhân của không quân. Một nhân viên của Lầu Năm Góc cho biết: "Mọi việc làm tôi sợ dựng cả tóc gáy."

• Năm 2009: tên lửa đẩy nặng 30 tấn rơi xuống một mương gần thành phố Minot khi chiếc xe tải rơ-mooc chở chúng bị mất lái trên đường.

• Năm 2012: Một nghiên cứu do liên bang tài trợ cho thấy tỷ lệ kiệt sức, thất vọng, khó chịu và bạo hành gia đình rất cao ở đội quân tên lửa. Nghiên cứu cũng cho thấy tỷ lệ phải hầu tòa quân sự của những người thuộc đội quân tên lửa cao gấp đôi so với các đội khác thuộc không quân. Một thành viên đội quân tên lửa nói với các nhà nghiên cứu: "Chúng tôi không quan tâm mọi việc có đúng hay không. Chúng tôi chỉ không muốn vướng vào các rắc rối."

• Năm 2013: Các sĩ quan tên lửa tại căn cứ không quân Minot đã nhận được mức xếp loại "Yếu" – tương đương với hạng D do có đến ba trong số 11 đội được đánh giá "không đủ tiêu chuẩn". 19 sĩ quan không được tiếp tục thực hiện nhiệm vụ phóng tên lửa và bị buộc phải thực hiện lại các bài kiểm tra chuyên môn. Trung tướng James Kowalski, chỉ huy các lực lượng hạt nhân nói rằng đối với nước Mỹ, mối đe dọa hạt nhân lớn nhất "là một tai nạn. Nguy cơ lớn nhất đối với lực lượng của tôi là họ gây ra sự cố ngu ngốc nào đó."

• Năm 2014: Đội bảo trì Minuteman gây ra một tai nạn liên quan đến một tên lửa vũ trang hạt nhân trong hầm chứa đồ của họ.

Mỗi lần xảy ra thất bại, các chỉ huy liền ứng phó bằng cách đưa ra những quyết định kỷ luật. Như tướng Kowalski nhấn mạnh: "Đây không phải là vấn đề về đào tạo." Cốt lõi là ở đó một số người có vấn đề với tính kỷ luật. Sau chuỗi sự cố vào mùa xuân năm 2013, Trung tá Jay Folds đã viết cho phi hành đoàn chiến đấu tại Minot rằng họ đã "thất bại… và đã đến lúc chúng ta cần đứng lên." Ông mô tả "sự thối rữa trong lực lượng phi hành đoàn" và sự cần thiết phải "nghiền nát bất cứ ai phá luật". Fold viết: "Chúng ta cần nhấn nút tái khởi động và cơ cấu lại các lực lượng phi hành đoàn để đưa mọi người ra khỏi vùng an toàn của họ (là những vùng thoải mái có hại) và xây dựng lại từ nền tảng trở đi. Hãy tắt tivi và làm việc chăm chỉ dựa vào chuyên môn của mình... Tốt hơn là các bạn phải đạt đến phong độ cao nhất của mình mỗi ngày. Bạn cần ngay lập tức sẵn sàng cho mọi kỳ đánh giá, bài kiểm tra, những lần thanh tra trực tiếp hay bất kỳ yêu cầu về chứng chỉ nào. Môi trường hàn lâm trước đây đã trở thành quá khứ. (Không còn tồn tại một nơi

dễ dàng trao cho các bạn mọi thứ vì chúng tôi nghĩ rằng các bạn sẽ cũng săn sóc cho phi hành đoàn như vậy). Tôi sẽ để mắt ngay lập tức đến bất kỳ nhân viên nào chỉ trích cấp trên hay nền văn hóa mới chúng ta đang tái tạo. Tôi đảm bảo những người đó sẽ phải chịu hậu quả!"

Nhìn từ xa, có vẻ đó là phương án ấn tượng, cứng rắn và lôi cuốn tất cả mọi người. Vấn đề là không một giải pháp nào trong số đó đem lại hiệu quả. Những sai lầm vẫn tiếp tục xảy ra. Một vài tháng sau tuyên bố của Trung tá Folds, thiếu tướng Michael Carey, người chịu trách nhiệm giám sát các tên lửa đạn đạo của quốc gia đã bị sa thải vì hành vi sai trái trong một chuyến đi chính thức đến thủ đô Matxcơva.[9] Ngay sau đó, một cuộc điều tra tại căn cứ không quân Malmstrom chỉ ra hai nhân viên đội quân tên lửa dính líu đến tội danh tàng trữ, sử dụng, phân phối bất hợp pháp cocaine, thuốc lắc và ma túy "muối tắm". Khi các thanh tra kiểm tra điện thoại di động của những sĩ quan bị cáo buộc, họ phát hiện ra một hệ thống được xây dựng để phục vụ việc gian lận các bài kiểm tra chuyên môn. Nó dẫn đến một cuộc điều tra khác đã kết luận được 34 liên can thuộc đội quân tên lửa Malmstrom và 60 người khác biết về gian lận mà không báo cáo.

[9] . Dưới đây là một đoạn trích từ báo cáo dài 42 trang của lực lượng không quân về hành vi sai trái của Carey: "[Carey] xuất hiện trong tình trạng say khướt ở khu vực công cộng [của sân bay Zurich], lớn tiếng về tầm quan trọng của vị trí mình đảm nhiệm là chỉ huy lực lượng vận hành hạt nhân duy nhất trên thế giới. Ông ta cho rằng mình đã cứu thế giới khỏi chiến tranh mỗi ngày.

Tại thủ đô Matxcơva, Carey đã uống say mèm và cố gắng đập tay với một hướng dẫn viên du lịch người Nga trong một tour đi thăm các tu viện. Ông ta liên tục ngắt lời những người chủ trì trong lễ mừng công để cướp diễn đàn. Ông ta lục tung công ty tìm kiếm hai người ông ta gọi là "hai cô nàng nóng bỏng" và đi cùng họ đến một quán bar có tên gọi La Cantina. Theo báo cáo, ông ta liên tục yêu cầu ban nhạc cho mình lên sân khấu để cùng hát và chơi guitar. Báo cáo ghi chú: "Ban nhạc đã không cho phép thiếu tướng Carey chơi cùng họ". (TG)

Mọi người đều đồng ý rằng văn hóa của đội quân tên lửa đã bị phá vỡ. Câu hỏi đặt ra là nguyên nhân của sự đổ vỡ là do đâu. Nếu cho rằng văn hóa là một dạng đặc điểm mở rộng – giống như DNA của một nhóm – bạn sẽ có xu hướng nhìn thấy tính cách của các thành viên đội quân tên lửa là lười biếng, ích kỷ và thiếu tư cách. Điều này dẫn đến một loạt phương án khắc phục hà khắc mà các nhà lãnh đạo không quân đã thử dùng. Sự thất bại của các phương

án này chỉ khiến bạn xác nhận lại giả định ban đầu: Các thành viên đội quân tên lửa đều lười biếng, non trẻ và ích kỷ.

Tuy nhiên, mọi việc sẽ thay đổi nếu chúng ta dùng lăng kính của tín hiệu gắn bó để xem xét văn hóa của đội quân tên lửa. Các tín hiệu gắn bó không tác động lên tính cách hay kỷ luật mà xây dựng một môi trường nhằm trả lời những câu hỏi cơ bản: *Chúng ta có kết nối với nhau không? Chúng ta có chung một tương lai hay không? Chúng ta có an toàn không?* Hãy xem xét từng câu hỏi.

Chúng ta có kết nối với nhau không? Khó mà tìm thấy một nơi có ít liên kết vật lý, xã hội và tinh thần hơn môi trường làm việc của đội tên lửa. Họ ghép cặp và làm việc theo các ca trực kéo dài 24 giờ bên trong các hầm tên lửa lạnh lẽo, chật chội với công nghệ khoa học từ thời Tổng thống Eisenhower. "Những thứ này đã tồn tại trong vòng 40 năm," một sĩ quan tên lửa nói với tôi. "Chúng có được lau chùi nhưng không thực sự sạch sẽ. Các đường nước thải bị ăn mòn. Chất amiăng ở khắp nơi. Mọi người ghét phải ở đó."

Chúng ta có chung một tương lai không? Khi các hầm chứa tên lửa được xây dựng, đội quân tên lửa từng là một thành phần quan trọng giống như người anh em phi công của lực lượng quốc phòng Mỹ. Họ hoàn toàn có khả năng trực tiếp nhận lệnh phóng tên lửa từ Tổng thống. Làm việc ở đội tên lửa được coi như bước đệm để thăng cấp lên các vị trí chỉ huy không gian, chỉ huy chiến đấu trên không và những lĩnh vực khác. Nhưng sự kết thúc của chiến tranh Lạnh đã thay đổi tương lai của thành viên các đội tên lửa. Họ đang được đào tạo để phục vụ cho một nhiệm vụ không còn tồn tại nữa. Không ngạc nhiên, con đường sự nghiệp sau khi rời đội tên lửa đã suy giảm hoặc biến mất hoàn toàn.

"Đó là điềm gở được báo trước," Bruce Blair, một cựu sĩ quan tên lửa, hiện là một học giả nghiên cứu của Chương trình khoa học và an ninh toàn cầu tại Đại học Princeton nói. "Không ai muốn ở lại đội quân tên lửa. Ở đây không có cơ hội thăng tiến. Bạn không thể lên đến cấp tướng từ vị trí thành viên đội tên lửa. Thêm vào đó, Bộ tư lệnh đã chấm dứt chương trình đào tạo chéo để chuyển nhân sự đội hạt nhân sang các bộ phận khác, do đó truyền đi thông điệp là mọi người đang mắc kẹt lại trên hoang đảo của những đồ chơi đã lỗi thời này."

"Trong một vài tháng đầu công việc khá thú vị," một cựu sĩ quan tên lửa nói với tôi. "Nhưng ánh sáng ấy nhanh chóng lụi tắt. Bạn làm đi làm lại một công việc. Bạn nhận ra chúng không thay đổi và sẽ không bao giờ thay đổi."

Liệu chúng ta có an toàn không? Nguy cơ lớn nhất trong thế giới của các sĩ quan đội quân tên lửa không phải là các tên lửa mà là những rào cản không ngừng về chuyên môn, bằng cấp và những vụ thử nghiệm hạt nhân. Tất cả đều đòi hỏi gần như hoàn hảo và chỉ một sai lầm có thể nhấn chìm sự nghiệp của họ. Các bài kiểm tra này thường yêu cầu người thực hiện phải nhớ cả tập tài liệu dày tới 13 cen-ti-mét với hai mặt giấy in kín các đoạn mã khởi động tên lửa. Các sĩ quan tên lửa phải đạt điểm 100% ở một số phần cấu phần bắt buộc, nếu không họ sẽ trượt bài kiểm tra.

"Các danh mục bị kiểm tra dài và chi tiết đến mức phi lý. Chúng cứng nhắc và nghiêm ngặt một cách kỳ lạ. Về cơ bản đó là điều vô nhân đạo," Blair nói. "Bạn chỉ có thể là người hoàn hảo hoặc đồ bỏ đi. Kết quả là khi bạn không còn nằm trong tâm điểm của chính quyền và phải chuyển đến một trung tâm điều khiển khởi động tên lửa ngầm từ xa với một người khác, bạn đã đóng lại một cánh cửa chống nổ nặng tám tấn phía sau lưng mình. Mọi tiêu chuẩn bị thả trôi, và bạn bắt đầu đi các lối tắt."

Như một sĩ quan tên lửa đã nói với tôi: "Mỗi sai lệch đều được xem như thể vi phạm lệnh bắn của Tổng thống. Bạn gây nên một lỗi nghiêm trọng ư? Bạn đã tiêu đời. Bạn là tên cặn bã. Họ không tính đến việc bạn đang phải thực hiện một nhiệm vụ quá đặc thù. Hoặc là bạn làm đúng, hoặc bạn phải nhận sự trừng phạt. Thừa nhận một sai lầm hay tìm kiếm sự giúp đỡ đồng nghĩa với việc bạn đang hủy hoại danh tiếng của mình. Tất cả đi loanh quanh dè chừng như những chú chó con sợ sệt. Cứ như vậy, bạn bị cuốn vào vòng lặp các sự kiện có liên quan đến nhau. Khi có việc gì tệ hại xảy ra, tất cả đều la hét, nhiều bước đánh giá hơn được thiết lập sau đó. Ai cũng mất tinh thần, mệt mỏi hơn, khiến bạn lại càng gây thêm nhiều lỗi khác."

Tất cả dồn nén lại thành một cơn bão được tạo nên một cách hoàn hảo từ những tín hiệu chống lại sự gắn bó. Ở đó không có kết nối, cũng không có tương lai hay sự an toàn. Nếu nhìn theo cách này, văn hóa tổ chức của đội quân tên lửa không do sự thiếu kỷ luật và tư cách trong nội bộ gây ra. Đó là hệ quả của việc tùy biến tạo nên một môi trường nhằm triệt tiêu sự gắn kết. Thật vậy, các cựu sĩ quan kích hoạt tên lửa mà tôi đã có cơ hội cùng trò chuyện đều thông minh, có tài hùng biện và chu đáo. Dường như họ có thể có được cuộc sống thành công và viên mãn nếu rời khỏi nền văn hóa đổ vỡ của đội quân tên lửa. Sự khác biệt không nằm ở tư cách của họ mà do nền văn hóa thiếu an toàn và gắn bó gây nên.

Sẽ rất hữu ích khi đặt lên bàn cân so sánh nền văn hóa rối loạn

chức năng của các sĩ quan tên lửa với những đồng đội hải quân của họ, những nhóm làm việc trong các tàu ngầm hạt nhân. Thoạt nhìn, hai nhóm có vẻ tương đồng với nhau: Phần lớn thời gian họ đều bị cô lập với phần còn lại của xã hội, cả hai cùng có nhiệm vụ ghi nhớ, thực hiện các giao thức tẻ nhạt và phục vụ sứ mệnh răn đe sử dụng hạt nhân trong chiến tranh Lạnh đã chấm dứt.

Điểm khác biệt là mật độ của các tín hiệu gắn bó trong môi trường tương ứng của từng đội. Các thủy thủ trong đội tàu ngầm có sự gần gũi về mặt vật lý và được cùng tham gia những hoạt động có mục đích (các cuộc tuần tra toàn cầu bao gồm cả những nhiệm vụ ngoài mục đích răn đe). Đây còn là một nấc thang trên con đường sự nghiệp có thể dẫn họ đến các vị trí cao nhất trong Hải quân. Có lẽ do đó, cho đến nay các hạm đội tàu ngầm hạt nhân đã tránh được hầu hết những loại vấn đề từng gây tổn hại cho đội tên lửa. Trong nhiều trường hợp, họ đã phát triển được các nền văn hóa có hiệu suất rất cao.

Đến đây chúng ta đã khám phá ra quá trình tạo nên gắn bó thuộc về tập thể. Bây giờ là lúc chuyển sang câu hỏi thực tế hơn về việc áp dụng quá trình này trong thế giới thực như thế nào. Chúng ta sẽ làm điều này bằng cách đến thăm hai người lãnh đạo đã tạo dựng nên sự gắn bó trong đội ngũ của họ bằng các phương pháp khác biệt nhưng cùng đem đến hiệu quả như nhau. Trước tiên, một vị huấn luyện viên bóng rổ sẽ cho chúng ta cái nhìn thấu đáo về những kỹ năng xây dựng nên các mối quan hệ. Tiếp theo, một tỷ phú độc đáo trong ngành bán lẻ sẽ giải thích cách ông tạo ra sự gắn bó thuộc về tập thể ở một cấp độ cao hơn thông qua các hệ thống và thiết kế.

4

Làm thế nào tạo dựng được sự gắn bó với tập thể?

NGƯỜI KIẾN TẠO MỐI QUAN HỆ

Một thời gian trước, một tác giả tên là Neil Paine bắt đầu thử xác định xem vị huấn luyện viên giỏi nhất của giải bóng rổ nhà nghề Mỹ NBA trong thời kỳ hiện đại là ai. Ông phát minh ra một thuật toán sử dụng số liệu về hiệu suất của các cầu thủ để dự đoán xem đội bóng có thể giành được chiến thắng bao nhiêu trận đấu. Ông nghiền ngẫm số liệu của từng huấn luyện viên giải NBA từ năm 1979 trở đi để đo lường "tỷ lệ thắng ngoài kỳ vọng" của họ. Tỷ lệ này được đo bằng mức độ kỹ năng của các cầu thủ, cho biết số lần đội của một huấn luyện viên chiến thắng trận đấu mà họ ở tình thế bất lợi. Các kết quả sau đó sẽ được thể hiện lên một đồ thị.

Trong hầu hết trường hợp, đồ thị của Paine miêu tả một thế giới có trật tự và có thể dự đoán. Đại đa số huấn luyện viên giành chiến thắng trong các trận mà họ rõ ràng sẽ thắng nhờ khả năng của những cầu thủ trong đội – chỉ trừ một trường hợp. Đó là trường hợp của Gregg Popovich, huấn luyện viên đội San Antonio Spurs. Trên đồ thị, Popovic nằm riêng một góc xa như thể có một hành tinh dành riêng cho ông ấy. Dưới sự lãnh đạo của ông, đội Spurs đã chiến thắng nhiều trận đấu hơn con số họ cần đạt được không dưới 117 trận. Tỷ lệ này cao hơn gấp đôi con số của vị huấn luyện viên xếp ngay sau ông trên bảng xếp hạng. Đây chính là lý do tại sao Spurs là đội bóng thành công nhất trong lịch sử thể thao Mỹ trong vòng hai thập kỷ qua. Họ đã giành năm chức vô địch với tỷ lệ số trận thắng cuộc cao hơn cả đội bóng đá New England Patriots, đội bóng chày St Louis Cardinals hay bất kỳ đội bóng huyền thoại nào khác. Đồ thị của Paine có tên gọi "Gregg Popovich là gã khó chơi".

Tìm ra lý do tại sao các đội của Popovich giành chiến thắng không hề khó. Chúng có thể nhìn thấy ngay trên sân đấu. Đội Spurs luôn trình diễn hàng nghìn hành vi nhỏ bé không vị kỷ – những cú qua mặt, phòng vệ cảnh báo, hối thúc không biết mệt mỏi, đặt lợi ích của nhóm cao hơn chính cá nhân mình.[10] "Đó là sự không vị kỷ," LeBron James nói. "Các thành viên di chuyển, cắt bóng, vượt qua, nhận bóng và giữ bóng. Họ làm tất cả đều vì cả đội mà không vì một cá nhân nào cả." Cầu thủ Marcin Gortat của đội Washington Wizards nói: "Đối đầu với Spurs giống như nghe nhạc Mozart." Song điều khó nắm bắt là huấn luyện viên Popovich đã làm điều đó như thế nào."

[10] . Điều này càng ấn tượng hơn nếu bạn biết giải NBA vốn khuyến khích "tính vị kỷ" ở người chơi. Trong năm 2013, các nhà nghiên cứu Eric Uhlmann và Christopher Barnes đã phân tích chín mùa giải NBA đáng chú ý, so sánh hành vi trong mùa bình thường với các trận play-offs (tranh suất vớt). Họ phát hiện các cầu thủ sẽ nhận được thêm 22.044,55 đô-la tiền lương trên tỷ lệ ném rổ thành công nếu họ đích thân thực hiện cú ném bóng trong trận play-offs. Ngược lại, họ bị mất 6.116,69 đô-la nếu chuyền bóng cho đồng đội ném. Như vậy, khi các cầu thủ chuyền bóng thay vì ném bóng cũng đồng nghĩa với việc họ đưa 28.161,24 đô-la cho đồng đội của mình. (TG)

Popovich, 68 tuổi, là một người nóng tính, gắt gỏng, cứng đầu và lỗi thời. Ông ta là sản phẩm điển hình của Học viện không quân nơi coi trọng kỷ luật trên hết. Tính cách của Popovich được so sánh giống như một con chó Bull mắc chứng khó tiêu có tính nóng nảy tương đương "núi lửa" với lượng lớn dung nham nhắm vào các cầu thủ ngôi sao của mình. Một số vụ phun trào đáng nhớ của ông có thể tìm thấy trên YouTube dưới các tiêu đề như "Popovich la hét và hủy diệt Thiago Splitter", "Popovich bảo Danny Green câm miệng lại" và "Popovich nổi điên với Tony Parker". Nói ngắn gọn, ông ta là hiện thân sinh động trả lời cho câu hỏi: Làm thế nào một vị huấn luyện viên khó tính, gắt gỏng có thể tạo ra đội quân gắn kết bậc nhất trong thế giới thể thao?

Câu trả lời thường thấy là do đội Spurs đã rất sáng suốt khi chiêu mộ và phát triển các cá nhân chăm chỉ, không vị kỷ, có tinh thần đồng đội. Đây là một lời giải thích hấp dẫn, bởi vì đội Spurs rõ ràng đã rất nỗ lực phối hợp để lựa chọn được các cá nhân có tư cách tốt. (Trên mẫu biểu thăm dò của họ có một ô lựa chọn ghi "không có đủ tư cách làm một Spur chân chính". Tích vào ô này đồng nghĩa với việc cầu thủ đó sẽ không được săn đón dù có tài năng đến mức nào). Tuy nhiên khi kiểm tra kỹ hơn, lời giải thích này không có nhiều giá trị. Nhiều đội bóng rổ khác ở giải NBA

cũng thực hiện những nỗ lực tương tự nhằm xác định, lựa chọn và phát triển các cá nhân chăm chỉ, có tính đồng đội và tư cách tốt. Bên cạnh đó, một số lượng đáng kể thành viên của đội Spurs không hoàn toàn đáp ứng yêu cầu của Hướng đạo Đại bàng (cấp bậc cao nhất của đội Hướng đạo sinh Mỹ). Ví dụ, khi Boris Diaw chơi cho đội Charlotte, anh từng bị chỉ trích vì tính lười biếng, cục bộ và thừa cân; Patty Mills đã bị đội Chinese sa thải vì cáo buộc giả mạo một chấn thương dây chằng; hay Danny Green đã bị Cleveland cắt giảm, một phần do lối chơi phòng thủ đơn giản của anh.

Như vậy, đội Spurs không chỉ đơn thuần chọn lựa những người chơi không vị kỷ hay ép buộc họ phải chơi theo cách đó. Có điều gì đó khiến các cầu thủ – kể cả những người từng ích kỷ ở những nơi khác trở nên có tính đồng đội khi họ khoác lên mình màu áo Spurs. Vậy đó chính xác là những điều gì?

Đó là buổi sáng ngày 4 tháng 4 năm 2014, bầu không khí ở sân tập San Antonio rất căng thẳng. Đêm hôm trước, tại một trong những trận bóng quan trọng nhất của mùa giải chính, đội Spurs đã bị đội đối thủ Oklahoma City Thunder loại với tỷ số 106-94. Tuy nhiên, vấn đề không nằm ở việc thất bại mà là cách thất bại này xảy ra. Khởi đầu trận đấu, tình hình khá hứa hẹn, đội Spurs dẫn trước với tỷ số 20-9. Sau đó, đội đã bị cơn bão bao gồm các cú lỡ bóng và mất bóng nhấn chìm, bao gồm một vài lỗi của hậu vệ Marco Belinelli. Mọi thứ dồn lại gây nên sự mất tinh thần – chính là điều đội cần tránh khi trận play-offs đang đến gần. Giờ đây khi điều này xảy ra, không khí trở nên căng thẳng và mang một mùi vị không dễ chịu chút nào.

Gregg Popovich bước vào. Ông mặc một chiếc áo thun đã dão của hiệu Jordan's Snack Bar ở thành phố Ellsworth, bang Maine và chiếc quần short rộng đến vài cỡ. Với mái tóc xoăn mỏng, ông cầm trên tay một chiếc đĩa giấy đựng trái cây và dĩa nhựa, miệng cười toe toét. Ông trông giống một ông chú luộm thuộm đang đi dã ngoại hơn là một vị tổng chỉ huy. Sau đó, ông đặt đĩa xuống và bắt đầu di chuyển xung quanh phòng tập, nói chuyện với các cầu thủ. Ông chạm vào khuỷu tay, vai, cánh tay của họ. Ông nói chuyện phiếm bằng vài ngôn ngữ (các cầu thủ của đội Spurs đến từ bảy quốc gia khác nhau). Ông cười. Đôi mắt ông sáng rỡ, hiểu biết, linh động. Khi đến chỗ hậu vệ Belinelli, ông nở nụ cười tươi hơn nữa. Ông trao đổi vài từ, và khi Belinelli đùa lại, họ cùng nhau chơi trận một trận đấu vật ngắn. Đó là một cảnh tượng kỳ lạ. Một vị-huấn-luyện-viên-tóc-trắng-65-tuổi đấu vật với một gã-người-Ý-tóc-xoăn-cao-một-mét-tám-mươi-ba.

“Tôi chắc chắn mọi việc đã được dự tính trước,” R. C. Buford, Tổng giám đốc của Spurs, người đã làm việc cùng Popovich trong 20 năm nói. “Ông ấy muốn chắc chắn rằng Belinelli vẫn ổn. Đó là cách Pop tiếp cận mọi mối quan hệ. Ông ấy tiếp thêm năng lượng cho họ.”

Khi Popovich muốn kết nối với một cầu thủ, ông ấy tiến lại đủ gần đến nỗi mũi của họ gần như chạm được vào nhau. Đó gần như là một thách thức – một bài kiểm tra sự gần gũi. Sau khi khởi động, ông tiếp tục di chuyển và kết nối. Một cựu cầu thủ tiến đến và Popovich cười rạng rỡ, khuôn mặt của ông sáng lên. Họ nói chuyện trong vòng năm phút, hỏi thăm tình hình cuộc sống, lũ trẻ và mọi người trong đội. Khi họ chia tay, Popovich nói: “Tôi rất yêu quý anh, người anh em.”

“Rất nhiều huấn luyện viên có thể la lối hoặc cư xử lịch sự, nhưng điều Pop làm thực sự khác,” huấn luyện viên phó Chip Engelland nói. “Ông ấy liên tục thể hiện hai điều: Ông sẽ nói với bạn sự thật không hề nhảm nhí và rồi yêu thương bạn đến trọn đời.”

Mối quan hệ giữa Popovic với Tim Duncan – ngôi sao lâu năm của đội Spurs tương đối đáng chú ý. Trước khi Duncan được tuyển chọn tại buổi xét tuyển toàn diện đầu tiên vào năm 1997, Popovich đã bay đến tận nhà của Duncan ở đảo St Croix, quần đảo Virgin thuộc Mỹ để gặp gỡ ngôi sao của trường đại học. Không chỉ đơn thuần gặp nhau – họ đã dành ra bốn ngày cùng đi du lịch trên đảo, thăm gia đình và bạn bè của Ducan, tắm biển và trò chuyện về mọi thứ trên đời, trừ bóng rổ. Đây không phải điều các huấn luyện viên và cầu thủ thường làm; hầu hết họ tương tác bằng những câu nói ngắn gọn và được suy xét kỹ càng. Nhưng điều Popovich muốn là kết nối để khai thác và cân nhắc liệu Duncan có phải kiểu người cứng rắn, không ích kỷ và đủ khiêm nhường để tạo dựng nên một đội ngũ xung quanh mình hay không. Giữa Duncan và Popovich đã phát triển một mối quan hệ gần như cha-con, một mối liên kết tin tưởng cao, không hề nhảm nhí. Nó cho các cầu thủ khác thấy một ví dụ sống động, đặc biệt là khi đã tồn tại quá nhiều giai thoại về Popovich. Khi có nhiều hơn một thành viên Spur đã tin tưởng, nếu Tim đã có thể nhận tiếp nhận sự huấn luyện của Pop, sao ta lại không làm như vậy?

Một vài phút trước đó, cả đội Spurs đã tập hợp trong phòng chiếu phim để xem lại các trận của đội Oklahoma City. Họ lo lắng ngồi xuống, nghĩ rằng Popovich sẽ liệt kê chi tiết những sai lầm đêm hôm trước, cho họ thấy mình đã sai ở đâu và có thể làm gì tốt hơn. Nhưng khi Popovich bật đoạn phim, màn hình sáng lên các cảnh

từ một bộ phim tài liệu của kênh CNN vào dịp kỷ niệm 50 năm ra đời Đạo luật về quyền bỏ phiếu. Cả đội im lặng theo dõi câu chuyện dần hé mở: mục sư Martin Luther King, Jr, chính trị gia Lyndon Johnson và các cuộc tuần hành ở thành phố Selma. Sau khi hết phim, Popovich đặt ra một vài câu hỏi. Ông luôn đặt ra các câu hỏi cá nhân, trực diện và tập trung vào hình ảnh tổng quan. *Bạn nghĩ gì về việc này? Nếu là bạn, trong tình huống đó bạn sẽ làm gì?*

Các cầu thủ suy nghĩ, trả lời câu hỏi và gật gù đồng tình. Căn phòng chuyển sang sắc thái của một buổi hội thảo hay một cuộc trò chuyện. Họ trò chuyện với nhau. Họ không hề ngạc nhiên vì những việc tương tự diễn ra rất thường xuyên đối với đội Spurs. Popovich sẽ khơi mào các cuộc hội thoại tương tự về chiến tranh ở Syria, việc thay đổi chính quyền ở Argentina, hôn nhân đồng tính, phân biệt chủng tộc mang tính thể chế, khủng bố – những điều không thực sự quan trọng, miễn là nó mang đến thông điệp ông muốn thể hiện: Chúng ta kết nối với nhau bởi những thứ rộng lớn ngoài bóng rổ.

"Là một vận động viên chuyên nghiệp, bạn rất dễ bị cô lập," Buford nói. "Pop dùng những khoảnh khắc ấy để kết nối chúng tôi. Ông ấy yêu thích việc chúng tôi đến từ nhiều nơi khác nhau. Điều này có thể tạo nên khoảng cách giữa chúng tôi, nhưng ông ấy đã khiến mọi người cảm thấy kết nối và đồng lòng vì cái chung to lớn hơn."

"Hãy bao bọc họ, giữ họ lại" là cách Popovich thường nói với các huấn luyện viên phó của mình. "Ta cần bao bọc các cầu thủ, giữ họ ở lại với chúng ta."[11]

[11] . Popovich tạo nên các mối liên kết này bất chấp một thực tế – hay có lẽ chính bởi vì ông là con người từ chối cập nhật công nghệ. Ông không sử dụng máy vi tính của mình; các thư điện tử đều do huấn luyện viên phó in ra. Ông vẫn chưa đặt mua chiếc iPhone nào dù các nhân viên đã thuyết phục ông mua một chiếc để nhận tin nhắn từ năm ngoái. Ông giao tiếp bằng cách gặp mặt trực tiếp từng người, gần gũi với họ. (TG)

Phần lớn các mối liên kết ấy diễn ra xung quanh bàn ăn, do Popovich có tình yêu gần như ám ảnh với đồ ăn và rượu vang. Nỗi ám ảnh ấy có thể ước tính dựa trên kích thước của hầm rượu vang ở nhà riêng, quyền sở hữu một phần của một vườn nho ở bang Oregon hay tần suất phát sóng dày đặc của kênh Mạng lưới thực phẩm Food Network trên tivi ở văn phòng của ông. Nhưng trên

hết, có thể thấy điều đó thông qua cách Pop sử dụng thực phẩm và rượu vang làm cầu nối xây dựng mối quan hệ với các cầu thủ.

“Đó không đơn thuần chỉ là thức ăn và rượu vang,” Buford nói. “Chúng là phương tiện để Pop thực hiện cũng như duy trì một mối liên kết, và ông thực sự có chủ ý tạo nên liên kết đó.”

Đội Spurs ăn uống với nhau thường xuyên ngang ngửa với tần suất họ chơi bóng rổ cùng nhau. Trước tiên là những bữa ăn tối của cả đội, các buổi tụ họp thường xuyên có mặt tất cả cầu thủ. Sau đó, có những bữa ăn tối theo nhóm nhỏ hơn, nơi một vài cầu thủ tụ tập lại với nhau. Cuối cùng là các bữa ăn tối do chính huấn luyện viên chủ trì diễn ra vào mỗi đêm trước trận đấu. Popovich sẽ lên kế hoạch và chọn nhà hàng. Thỉnh thoảng họ đến ăn tận hai nhà hàng trong một đêm chỉ để khám phá (các nhân viên vẫn đùa rằng một trong những yêu cầu công việc của họ là phải cuồng ăn uống). Đây không phải là những dịp chỉ để ăn uống rồi rơi vào quên lãng. Vào cuối mùa giải, mỗi huấn luyện viên sẽ nhận được một cuốn sổ lưu niệm bìa da lưu lại toàn bộ thực đơn và nhãn rượu vang lấy từ mỗi bữa tối họ đã trải qua cùng nhau.

“Bạn đang ngồi trên máy bay, đột nhiên một quyển tạp chí xuất hiện trước mắt. Bạn nhìn lên và thấy Pop đứng đó”, Sean Marks, cựu huấn luyện viên phó đội Spurs, nay là tổng giám đốc của đội Brooklyn Nets nói. “Ông ấy đã khoanh tròn các bài báo viết về quê hương của bạn và muốn biết chúng có chính xác hay không, bạn muốn đi ăn ở đâu hay muốn uống loại rượu vang nào. Không lâu sau đó, ông gợi ý những nơi bạn nên đến ăn và đặt bàn cho bạn cùng vợ hoặc bạn gái.

Sau khi bạn đã đến đó, ông muốn biết mọi điều về nơi ấy: loại rượu bạn đã uống, những món bạn gọi, và rồi sau đó lại có một địa điểm nên đến khác. Đó là cách mọi chuyện bắt đầu. Và nó không bao giờ kết thúc.”

Có một quan niệm sai lầm cho rằng các nền văn hóa rất thành công là những nơi vui vẻ, nhẹ nhàng. Trong hầu hết trường hợp, điều này không đúng. Đó là những nơi tràn đầy sinh lực và sự gắn bó, nhưng điều cốt lõi là các thành viên của họ đều hướng đến mục tiêu cùng giải quyết những vấn đề khó khăn hơn là tìm kiếm niềm vui. Nhiệm vụ này đòi hỏi nhiều thời khắc góp ý chân thành hay nói ra các sự thật khó xử, nhất là khi họ phải đối diện với khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và kỳ vọng của mình. Larry Page đã tạo ra một trong những thời khắc tương tự khi dán mẩu ghi chú “Các quảng cáo này thật tệ!” trong nhà bếp của Google.

Popovich cũng đưa ra phản hồi như vậy cho các cầu thủ của mình mỗi ngày, thường là với cường độ cao. Nhưng làm thế nào Popovich và các lãnh đạo khác tìm được cách đưa ra những phản hồi chân thực, nghiêm khắc mà không gây bất đồng và thất vọng? Các phản hồi tốt nhất cần được thực hiện như thế nào?

Vài năm trước, một nhóm nhà tâm lý học từ các trường đại học Stanford, Yale và Columbia đã giao cho học sinh trung học viết một bài luận, sau đó các giáo viên sẽ đưa ra những nhận xét khác nhau. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra một dạng phản hồi đặc thù đã thúc đẩy nỗ lực và hiệu suất của học sinh tốt đến nỗi chúng được gọi là "phản hồi kỳ diệu". Các học sinh nhận được loại hình phản hồi này đã hoàn thiện bài luận của mình thường xuyên hơn so với nhóm còn lại, hiệu suất của họ cũng được cải thiện đáng kể. Những phản hồi ấy không hề phức tạp. Trong thực tế, nó chỉ bao gồm một cụm từ đơn giản.

"*Tôi có một số góp ý sau đây muốn nói với em bởi vì tôi kỳ vọng rất cao và biết em có thể làm được.*"

Tất cả chỉ bao gồm 26 từ. Không một từ nào trong đó đề cập đến cách cải thiện bài luận. Tuy nhiên, đó là những từ ngữ quyền lực vì chúng gửi đi một loại tín hiệu gắn bó. Trên thực tế, khi quan sát kỹ hơn bạn sẽ thấy câu nói trên có chứa ba dấu hiệu riêng biệt:

1. Em là một phần của tập thể;

2. Chúng ta là một tập thể đặc biệt với những tiêu chuẩn cao;

3. Tôi tin rằng em có thể đạt được những tiêu chuẩn đó.

Những tín hiệu này mang đến một thông điệp rõ ràng tác động đến bộ não vô thức: *Đây là một nơi an toàn để nỗ lực hơn*. Điều này cho chúng ta thấy rõ lý do phương pháp của Popovich có hiệu quả. Ông đã sử dụng các thông điệp có chứa ba loại tín hiệu gắn bó thuộc về tập thể.

• Các mối liên kết cá nhân, gần gũi (ngôn ngữ cơ thể, sự chú ý và hành vi có thể được hiểu là *Tôi quan tâm đến bạn*);

• Các phản hồi về kết quả (việc huấn luyện và phê bình không ngừng nghỉ có thể được hiểu là *Ở đây chúng ta có tiêu chuẩn cao*);

• Tầm nhìn bao quát rộng lớn (các cuộc trò chuyện mở rộng về chính trị, lịch sử và thực phẩm hàm ý *Cuộc sống còn có nhiều điều ngoài bóng rổ*).

Popovich đã linh hoạt sử dụng ba tín hiệu nói trên để kết nối đội của mình, giống như cách một đạo diễn giỏi sử dụng máy quay phim. Đầu tiên ông phóng đại để xem sự việc ở khoảng cách gần, tạo ra một kết nối được cá nhân hóa. Tiếp đó, ông lùi về đoạn giữa, cho các cầu thủ thấy sự thật về màn trình diễn của họ. Sau đó, ông xoay máy quay để hiển thị bối cảnh rộng lớn hơn nơi đang diễn ra tương tác của họ. Mỗi tín hiệu này khi đứng riêng rẽ đều chỉ có tác dụng hạn chế. Nhưng cùng với nhau, chúng có thể tạo nên một dòng ổn định các phản hồi kỳ diệu. Mỗi bữa ăn tối, mỗi cú chạm khuỷu tay, mỗi cuộc đàm đạo ngẫu hứng về chính trị và lịch sử được tích lũy thành các câu chuyện tiếp nối về mối quan hệ*: Bạn là một phần của đội. Chúng ta là một tập thể đặc biệt. Tôi tin rằng bạn có thể đáp ứng những tiêu chuẩn này.* Nói cách khác, lời la lối của Popovich có hiệu quả, một phần vì đó không chỉ là việc la lối đơn thuần. Nó được chuyển giao cùng với một bộ các tín hiệu khác nhằm khẳng định và củng cố cơ chế của mối quan hệ.

Khi được hỏi vào thời điểm nào họ cảm nhận thấy sự gắn bó trong đội mạnh mẽ nhất, nhiều cầu thủ có cùng một câu trả lời kỳ lạ. Đó không phải là một đêm sau trận chiến thắng nào đó. Họ cùng đề cập đến một buổi tối cả đội phải hứng chịu tổn thất đau thương nhất.

Sự việc xảy ra vào ngày 18 tháng 6 năm 2013 ở thành phố Miami. Đội Spurs đang trên đà chạm đến chức vô địch NBA thứ năm của mình trong một tình thế bất ngờ lịch sử. Họ đã dẫn trước 3-2 trong loạt bảy trận chung kết với đội đang được cực kỳ yêu thích là Miami Heat. Trước khi vào trận, các cầu thủ Spurs đã đủ tự tin đến mức lên sẵn kế hoạch cho một lễ kỷ niệm dự kiến bằng cách đặt một phòng riêng lớn tại Il Gabbiano, một trong những nhà hàng yêu thích của họ.

Ngay từ đầu, trận thứ sáu đã rất căng thẳng, hai đội liên tục thay nhau dẫn trước. Sau đó, vào cuối ván đấu thứ tư – ván cuối cùng, đội Spurs đã có cú ghi bàn 8-0 đầy kịch tính và dẫn 94-89 khi trận đấu chỉ còn 28,2 giây. Đội Heat chùng xuống; đám đông im phăng phắc. Chức vô địch dường như đã được ấn định. Theo số liệu thống kê, tỷ lệ đặt cược cho chiến thắng của Spurs tại thời điểm đó là 66:1. Dọc theo rìa sân bóng, các nhân viên an ninh bắt đầu làm nhiệm vụ của mình. Họ chuẩn bị sẵn dây thừng để căng dây chắn xung quanh sân đấu cho buổi lễ.

Trong phòng thay đồ của đội Spurs, tiếp viên đã đặt rượu sâm banh ướp lạnh vào xô đá và phủ các tấm nhựa lên trên tủ để đồ.

Sau đó, thảm họa ập đến.

LeBron James cố thực hiện một cú ném dài và làm mất bóng, nhưng đội Heat giành được cú bắt bóng bật bảng và James ghi bàn từ đường ba điểm, rút ngắn tỷ số xuống còn 94-92. Đội Spurs bị phạm lỗi và ghi một điểm với hai cú ném tự do tiếp theo, giúp họ dẫn trước ba điểm khi trận đấu chỉ còn 19 giây. Miami Heat chỉ còn duy nhất một lần kiểm soát bóng để cố gắng gỡ hòa. Hàng phòng thủ của Spurs lao vào, gây áp lực và buộc James phải thực hiện một cú ném dài ngoài đường ba điểm. Cú ném thất bại. Trong một giây, khi bóng bị đẩy ra khỏi vành rổ, trận đấu dường như đã kết thúc. Ngay sau đó, Chris Bosh của đội Heat tranh bóng bật bảng và chuyền cho đồng đội Ray Allen ở góc sân. Allen lùi lại và thực hiện cú ném xoay bóng như phi dao từ đường ba điểm, bóng đi thẳng vào rổ. Tỷ số hòa. Khi hai đội đấu thêm giờ, đội Heat mới được tiếp sức liên tục gây áp lực. Tỷ số cuối cùng là 103-100 nghiêng về đội Miami Heat.

Đội Spurs đã đi từ thế gần như chắc thắng đến một trong những thất bại đau thương nhất trong lịch sử giải NBA.

Cả đội Spurs đều bị sốc. Tony Parker ngồi khóc với một chiếc khăn cuốn trên đầu. “Tôi chưa bao giờ thấy đội mình tan vỡ đến như vậy,” anh kể lại sau đó. Tim Duncan nằm bất động trên sàn không nhúc nhích. Manu Ginobili không dám nhìn thẳng vào mặt ai. “Nó giống như cái chết,” Sean Marks nói. “Chúng tôi như tan nát từ tâm can.”

Các cầu thủ và huấn luyện viên đều tự động cho rằng họ sẽ hủy vụ tụ tập tại nhà hàng Il Gabbiano và trở về họp lại ở khách sạn. Nhưng Popovich có những kế hoạch khác. Brett Brown, người khi ấy đang giữ chức huấn luyện viên phó kể lại với một nhà báo sau đó. Động thái của Pop là gọi to: “Các anh em! Tất cả thẳng tiến đến nhà hàng.”

Popovich đi trước bằng ô tô với Marks. Khi họ đến nơi nhà hàng vẫn trống không. Popovich bắt đầu làm việc, sửa soạn không gian theo ý mình. Ông di chuyển các bàn ăn – ông muốn cả đội bóng ngồi cùng với nhau ở khu vực trung tâm, các huấn luyện viên ở phía bên cạnh và gia đình các cầu thủ bao quanh ở vòng ngoài. Ông bắt đầu đặt món khai vị, lựa chọn những món ăn mà ông biết các cầu thủ của mình yêu thích. Ông chọn rượu và yêu cầu người bồi bàn mở rượu sẵn. Sau đó, ông ngồi xuống.

“Ông ấy trông thật sự buồn bã. Tôi chưa từng thấy một người nào

nhìn buồn đến như vậy." Marks nhớ lại. "Popovich ngồi trên ghế của mình, không nói một lời, vẫn còn suy sụp. Tôi biết điều này nghe thật lạ lùng – nhưng ngay sau đó ông ấy liền thay đổi và vượt qua được nỗi đau. Ông nhấp một ngụm rượu vang và thở sâu. Bạn có thể thấy ông đã vượt qua cơn xúc động và bắt đầu tập trung vào điều cả đội đang cần. Ngay sau đó chiếc xe buýt chở các cầu thủ đến nơi."

Popovich đứng dậy và chào đón từng cầu thủ vào cửa. Có người nhận được một cái ôm, người khác lại nhận được một nụ cười, một câu nói đùa hoặc cú chạm nhẹ vào cánh tay. Rượu vang chảy tràn. Họ ngồi cạnh và ăn cùng nhau. Popovich di chuyển xung quanh phòng, kết nối lần lượt với từng cầu thủ. Sau này mọi người nói rằng ông cư xử giống như người cha của cô dâu trong đám cưới, dành thời gian với tất cả mọi người, cám ơn họ, trân quý họ. Thay chỗ cho bài phát biểu là một loạt cuộc hội thoại thân mật. Ở một thời điểm mà có thể đã ngập tràn sự thất vọng, khiển trách và tức giận, ông đã "sạc pin" để các cầu thủ hồi phục. Họ nói về trận đấu. Vài cầu thủ đã khóc. Họ bắt đầu bước ra khỏi sự im lặng riêng tư của mình để vượt qua nỗi mất mát và kết nối với nhau. Họ thậm chí đã cười.

"Tôi nhớ mình đã thấy ông ấy làm vậy và không thể tin vào mắt mình," R. C. Buford nói. "Đến cuối đêm ấy, có thể cảm thấy mọi việc gần như đã trở lại bình thường. Một lần nữa chúng tôi lại là một đội. Đó là điều vĩ đại giản dị nhất tôi từng thấy trong thể thao, chưa bao giờ có ngoại lệ nào khác."[12]

[12] . Đội Spurs đã tiếp tục chơi trận cuối cùng trong loạt bảy trận với sự gắn kết và năng lượng vượt xa màn trình diễn của họ ở trận thứ sáu, cho dù đến cuối cùng, họ đã thua trước Miami. Cả đội giữ lại những chai sâm banh chưa mở và sử dụng nó vào năm kế tiếp, sau khi họ đánh bại đội Heat chỉ sau năm trận và giành được chức vô địch thứ năm của mình. (TG)

5

Thiết kế sự gắn bó như thế nào?

CÁC KIẾN TRÚC SƯ CỦA NHÀ KÍNH

Tony Hsieh không phải là một đứa trẻ tầm thường. Cậu bé rất sáng dạ, có thể chơi bốn loại nhạc cụ và đạt điểm A trong khi gần như không cần mở bất cứ cuốn sách nào. Hsieh (phát âm là "Shay") cũng nhút nhát, thích dành thời gian suy nghĩ đơn độc hơn là xã giao. Cậu thích các câu đố và yêu cảm giác khám phá ra những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề khó khăn. Chương truyền hình yêu thích của Hsied là *MacGyver* (Siêu đặc vụ). Đó là bộ phim anh hùng với nhân vật chính là một đặc vụ mật cực kỳ tháo vát. Anh ta sử dụng các vật liệu hằng ngày để thoát khỏi những tình huống tiến thoái lưỡng nan và đưa kẻ xấu ra trước công lý. Ý tưởng xử lý những vấn đề khó khăn một cách nhẹ nhàng đã có sức hấp dẫn rất lớn với Hsied. Ngay từ khi còn nhỏ, Hsied bắt đầu đóng vai MacGyver theo cách của mình ở thế giới thực.

Ví dụ, khi cha mẹ yêu cầu Hsieh tập đàn piano, đàn violin, kèn trumpet hay còi Pháp, cậu "MacGyvered" ra cách thu băng cassette các buổi tập của mình, sau đó bật các bản thu âm từ phòng ngủ đóng kín cửa để cha mẹ cả tin nghĩ rằng mình đã hoàn thành nhiệm vụ. Ở trường trung học, cậu "MacGyvered" hệ thống điện thoại của trường thành cuộc gọi đến dịch vụ sex qua điện thoại dial-a-porn miễn phí (khiến Hsieh chỉ trong thời gian ngắn đã trở nên nổi tiếng trong đám nam sinh của trường).

Mọi chuyện tiếp diễn tại đại học Harvard, nơi Hsieh "MacGyvered" việc nghiên cứu (tập hợp các ghi chú trong lớp và bán lại với giá 20 đô-la một tập) hay bữa ăn đêm muộn (mua lò bánh pizza và bán pizza với giá rẻ hơn so với các nhà hàng trong vùng). Sau khi tốt nghiệp, ông đồng sáng lập nên một công ty phần mềm có tên

gọi Link Exchange. Vào năm 1998, ông và các cộng sự đã bán Link Exchange cho Microsoft. Lúc ấy ông mới 25 tuổi và đã có hàng triệu đô-la trong túi. Ông không bao giờ cần làm việc thêm một ngày nào nữa trong cuộc đời mình. Hsieh bắt đầu tìm kiếm một điều gì khác để giải quyết.

Ông đã tìm thấy điều đó ở nhà bán lẻ trực tuyến có tên gọi ShoeSite.com. Nhìn bề ngoài, đây không có vẻ là một khoản đầu tư đặc biệt thông minh. Dù gì đi chăng nữa, đó là những ngày đầu thiếu triển vọng của thương mại điện tử, kỷ nguyên của một loạt thất bại bong bóng tương tự trang Pets.com. Nhưng Hsieh xem những thất bại như cơ hội nhìn lại một hệ thống. Ông nghĩ đến việc đầu tư mạo hiểm nhằm tái tạo nền bán lẻ trực tuyến thông qua một nền văn hóa công ty mạnh mẽ và đặc biệt. Ông muốn dựng nên một bầu không khí "vui vẻ và kì quái" ở nơi làm việc. Các trang web không chỉ bán giày dép mà bao gồm cả thứ Hsieh gọi là "kết nối cảm xúc cá nhân", ở cả nội bộ lẫn bên ngoài công ty. Một vài tháng sau khoản đầu tư ban đầu, Hsieh trở thành Tổng Giám đốc của Shoesite.com. Ông đổi tên công ty thành Zappos.

Ban đầu mọi việc không suôn sẻ với Zappos. Công việc kinh doanh rơi vào các rắc rối thường gặp ở những doanh nghiệp non trẻ – các vấn đề với nhà cung cấp, hậu cần, quá trình thực thi hoạt động. Đôi khi có một vài nhân viên sống cùng ngay tại căn hộ của Hsieh ở thành phố San Francisco. Nhưng vào đầu những năm 2000, mọi việc bắt đầu dần cải thiện, sau đó tăng tốc đáng kinh ngạc. Năm 2002, doanh thu của Zappos đat 32 triệu đô-la; năm 2003 tăng lên 70 triệu đô-la và năm 2004 đạt 184 triệu đô-la. Công ty chuyển trụ sở đến thành phố Las Vegas và tiếp tục tăng trưởng, đạt 1,1 tỷ đô-la doanh thu trong năm 2009. Zappos được bán lại cho Amazon. Hiện nay công ty có 1.500 nhân viên với doanh thu đã chạm mốc 2 tỷ đô-la. Zappos luôn nằm ở top đầu trong bảng xếp hạng các môi trường làm việc thân thiện trên toàn quốc và thu hút hàng trăm đơn ứng tuyển vào mỗi đợt tuyển dụng. Có được một công việc ở Zappos còn khó hơn thi vào đại học Harvard.

Năm 2009, Hsieh đầu tư mạo hiểm ra ngoài lĩnh vực thương mại. Ông mua một khu đất rộng 11 ha bao quanh trụ sở Zappos ở trung tâm Las Vegas với ý tưởng táo bạo là khiến nơi này hồi sinh. Không thuộc dải Las Vegas phồn hoa, nơi đây giống mớ bòng bong của các sòng bạc hạng ba, bãi đậu xe vắng vẻ và khách sạn xuống cấp đến nỗi một quan sát viên muốn xếp nó vào nhóm địa điểm bị tàn phá. Ở đây, ông bắt đầu cân nhắc việc liệu có thể "MacGyver" một thành phố, tức là áp dụng các nguyên tắc ở Zappos để xây

dựng lại một khu trung tâm đổ nát hay không.

Trước khi gặp Hsieh, tôi ghé thăm căn hộ của ông nằm trên tầng 23 một tòa nhà gần đó. Tôi không đến đó một mình mà đi cùng một nhóm gồm khoảng chục người và một hướng dẫn viên. Đi đầu trong việc thể hiện quan điểm cởi mở hiện đại ở Zappos, Hsieh cho phép các nhóm khách dạo qua nhà bếp, phòng khách, những kệ nhỏ đầy ắp đồ ăn vặt hay "căn phòng rừng rậm" tươi tốt nơi có các bức tường và trần nhà phủ kín cây của mình. Nhìn thấy thanh ngũ cốc granola ăn dở trên quầy bếp hay đôi tất rơi trên sàn nhà của một vị tỷ phú mang đến cho người xem một cảm giác thân mật kỳ lạ.

Chúng tôi thấy một bản kế hoạch trên tường phòng khách: một bản đồ vệ tinh lớn của dự án Downtown với các đường biên được đánh dấu màu vàng sáng, mỗi lô đất được thể hiện bằng một biểu tượng gì đó, dường như có hàng loạt những phương án từng bị thay đổi. Trên bức tường kế tiếp phất phơ vài trăm tờ giấy nhớ đủ màu, trên đó vẽ nguệch ngoạc những ý tưởng cho các lô đất: TÀI SẢN SÁNG TẠO CỘNG CỘNG... TẤT CẢ CHẠY BẰNG NĂNG LƯỢNG MẶT TRỜI... CÔNG VIÊN CHO NHỮNG CHÚ CÚN... TÒA THỊ CHÍNH... VƯỜN CỘNG ĐỒNG. Bạn có cảm giác trước mắt mình là một trò chơi phức tạp đến khó tin – một trò SIM City hiện ra trong thế giới thực với Hsieh đóng cả hai vai trò người thiết kế và người chơi.

Một giờ sau đó, chúng tôi gặp nhau tại một địa điểm có tên là Container Park. Hsieh là một người đàn ông trầm ổn, có mái tóc cắt ngắn sát đầu và ánh mắt kiên định, tập trung. Ông thận trọng lựa chọn từ ngữ khi nói và chờ đợi bạn tiếp tục với sự kiên nhẫn vô tận mỗi khi cuộc trò chuyện bị ngắt quãng. Vài người gần gũi với Hsieh đều mô tả ông với cùng một phép ẩn dụ: Ông ấy giống như một người ngoài hành tinh có trí thông minh siêu việt, đến với trái đất để tìm xem thứ gì gắn bó loài người. Tôi hỏi ông mọi việc đã diễn ra như thế nào.

"Tôi cố gắng giúp mọi việc diễn ra tự nhiên," ông nói. "Nếu thiết lập mọi thứ đúng cách, những mối liên kết sẽ diễn ra." Ông ngồi im và chỉ sang Container Park, viên ngọc quý mới nhất của dự án Downtown. Một vài tháng trước, nơi đây chỉ là một khu hoang vắng. Giờ đây nó đã trở thành một địa điểm tụ tập ấm áp và hiếu khách, hình thành từ các container vận chuyển đầy màu sắc đã được chuyển đổi thành nhiều cửa hàng và cửa hiệu. Phía bên ngoài có một tác phẩm điêu khắc bằng kim loại khổng lồ mô phỏng hình một chú bọ ngựa cầu nguyện có đôi râu phát ra lửa.

Hàng trăm người xung quanh chúng tôi đang hạnh phúc dạo bước, tận hưởng ánh mặt trời vào buổi chiều muộn. Tối nay sẽ có một buổi hòa nhạc của nữ danh ca Sheryl Crow tại khu công viên. Mặc dù có một số khó khăn riêng, dự án Downtown đã đạt được một số thành công bước đầu: tạo ra các dự án công và tư trị giá 754 triệu đô-la, hỗ trợ 92 doanh nghiệp và tạo tiếng vang mới cho cả khu vực.

Chúng tôi nói chuyện một lúc. Tôi đặt ra các câu hỏi và Hsieh đưa ra câu trả lời. Cuộc nói chuyện không hoàn toàn suôn sẻ, một phần do Hsieh có vẻ coi việc trò chuyện là công cụ giao tiếp thô sơ hoàn toàn không đem lại triển vọng gì. Một mẩu trao đổi điển hình giữa chúng tôi diễn ra như sau:

> Tôi: Ông đã bắt đầu dự án này như thế nào?
>
> Hsieh: Tôi đoán là do tôi thích các hệ thống. [tạm ngừng 10 giây]
>
> Tôi: Vậy những mô hình và ý tưởng nào đã tạo cảm hứng cho ông?
>
> Hsieh: Rất nhiều ý tưởng khác nhau, đến từ những nơi khác nhau [tạm ngừng 20 giây]. Câu hỏi này rất khó trả lời.

Hsieh không hề cố ý gây khó dễ; chỉ đơn giản là từ ngữ đã không hoàn thành nhiệm vụ truyền tải của mình. Rồi ông đề xuất chúng tôi cùng đi dạo và mọi việc thay đổi ngay lập tức. Dường như Hsieh trở nên sống động trở lại khi di chuyển quanh các khu phố, gặp gỡ và trò chuyện cùng mọi người, giới thiệu họ với tôi và những người khác. Ông có mối liên kết với tất cả mọi người. Ấn tượng hơn, ông còn tìm cách xây dựng mối liên kết giữa mọi người với nhau. Trong vòng 45 phút, tôi đã thấy Hsieh kết nối một đạo diễn phim, một nhà sản xuất âm nhạc-lễ hội, một nghệ sĩ, một chủ quán thịt nướng và ba người làm việc ở Zappos với một người họ nên trao đổi, một công ty họ nên xem xét, một người có cùng sở thích hay sự kiện nào đó họ có thể cùng quan tâm. Ông ấy giống như phiên bản con người của một ứng dụng xã hội, tạo nên các mối liên kết với cùng một thái độ tích cực, khiêm tốn và dễ chịu. Ông sở hữu một tài năng bẩm sinh khiến cho các cuộc hội thoại này có vẻ hoàn toàn bình thường và chính vì vậy lại càng đặc biệt.

“Hsieh rất thông minh, nhưng điều thông thái nhất ở ông là cách tư duy gần giống một đứa-trẻ-tám-tuổi,” Jeanne Markel, Giám đốc

phụ trách văn hóa dự án Downtown nói. “Ông ấy khiến mọi việc trở nên đơn giản và tích cực với tất cả mọi người.”

“Tôi nhớ có một lần đi cùng ông ấy, và xuất phát từ một số lý do tôi nảy ra ý tưởng chúng tôi cần có một mô hình máy bay Zappos,” Joe Mahon, Giám đốc tiếp thị của dự án Downtown kể lại. “Không phải chỉ là vài chiếc nho nhỏ mà là một mô hình máy bay khổng lồ giống của Công ty Lốp xe và Cao su Goodyear. Nhìn lại thì đó là một ý tưởng hoàn toàn điên rồ. Thế nhưng Tony còn chẳng hề chớp mắt. Ý tôi là ông ấy không nao núng dù chỉ một giây. Ông ấy nói: “Hay đấy”, và chúng tôi bắt đầu thảo luận về việc đó. Nằm sâu dưới cách tiếp cận độc đáo của Hsieh là một cấu trúc toán học dựa trên thứ ông ấy gọi là va chạm. Hsied tin rằng các va chạm – được định nghĩa là những cuộc gặp gỡ cá nhân tình cờ – là huyết mạch của mọi tổ chức, động lực của sự sáng tạo, cộng đồng và sự gắn kết. Ông đã đặt mục tiêu có 1.000 “giờ va chạm” mỗi năm cho chính mình và 100.000 giờ va chạm trên mỗi ha đất của dự án Downtown. Số liệu này lý giải tại sao Hsieh đã cho đóng bớt một cửa phụ ở trụ sở Zappos để hướng mọi người về một lối vào duy nhất. Đó cũng là lý do trong một bữa tiệc gần đây, ông ấy bắt đầu khó chịu khi thấy mọi người đứng thành từng cụm cô lập, không hòa đồng với nhau. Hsieh nhận thấy đồ đạc trong phòng là yếu tố ngăn cản sự lưu thông. Vài giây sau đó, ông nhấc ra một chiếc ghế lớn nằm dọc căn phòng. Sau đó, ông ấy bắt đầu di chuyển những chiếc đèn và bàn tiệc, sắp xếp lại hoàn toàn căn phòng chỉ trong thời gian ngắn. Một người bạn đùa: “Đó là lần duy nhất tôi từng thấy một tỷ phú đi di chuyển đồ đạc trong phòng”.

“Nơi này giống như một nhà kính,” Hsieh nói. “Ở một số nhà kính, người lãnh đạo giữ vai trò cái cây mà các cây khác mong muốn trở thành. Nhưng đó không phải là tôi. Tôi không phải là cái cây mà mọi người khao khát vươn tới. Công việc của tôi là thiết kế nhà kính.”

Công việc của tôi là thiết kế nhà kính. Điều này cho thấy cái nhìn sâu sắc và hữu ích về cách Hsieh tạo ra gắn bó thuộc về bởi vì nó hàm ý đến cả một quá trình. “Tôi có thể nói từ *va chạm*cả nghìn lần một ngày,” Hsieh nói. “Tôi làm như vậy không phải vì việc tính đếm có gì quan trọng. Điều cốt yếu là tạo ra bước chuyển biến về tư duy. Khi một ý tưởng trở thành một phần của một ngôn ngữ, nó sẽ trở thành một phần của cách suy nghĩ mặc định.”

Khi nói chuyện với những người bên trong nhà kính của Hsieh, có vẻ như họ đang trong vùng ảnh hưởng của một từ trường mạnh mẽ. “Đó là sự việc phi logic,” tiến sỹ Zubin Damania, một vị bác sĩ

X-quang đã dừng việc giảng dạy tại Đại học Stanford để đầu quân cho phòng khám sức khỏe của Hsieh nói. "Ông ấy giống như nhân vật Morpheus trong bộ phim *Ma trận*, người cho bạn những viên thuốc khiến bạn thực sự nhìn thấy thế giới lần đầu tiên trong đời."

"Đó là loại liên kết không thể giải thích nổi," Lisa Shufro, một nhân viên dự án Downtown nói. "Bạn kết nối với tất cả mọi người và không dùng trí óc để nhận biết mối liên kết ấy. Bạn cảm thấy nó từ bên trong trái tim. Đó là cảm nhận về triển vọng khả thi do Hsieh tạo ra ở bất cứ đâu ông tới."

"Hsieh biết quá rõ cách kết nối mọi người với nhau đến mức ông ấy vô thức làm điều đó," Maggie Hsu, một người trong ban điều hành của dự án Downtown nói. "Lúc đó, ông đã tạo ra nhiều kết nối đến mức gần như không đừng được. Tôi đã hỏi đi hỏi lại Tony – tại sao mọi người vây xung quanh ông? Tại sao họ đáp lại ông? Ông đã trả lời: "Tôi cũng không biết."

Câu chuyện của Hsu là một điển hình. Vài năm trước, cô nghe nói đến dự án Downtown khi đang là một chuyên viên tư vấn thành công ở công ty McKinsey. Xuất phát từ sự tò mò, cô gửi đi một email và Hsieh đã trả lời bằng cách mời cô đến thăm trong vài ngày. Hsu nhận lời, nghĩ rằng sẽ được tham dự một lịch trình thường thấy bao gồm các cuộc họp, gặp gỡ và những chuyến đi có tổ chức. Thay vào đó, cô nhận được một email chỉ có hai dòng cùng với một danh sách có tám cái tên.

Email của Hsieh viết: *Hãy gặp gỡ những người này, sau đó hỏi họ xem nên gặp những ai nữa.*

Hsu hơi hoảng. "Tôi hỏi lại ông ấy: 'Chỉ vậy thôi ư? Tôi có nên làm gì khác nữa không?'. Ông ấy nói: 'Cô sẽ biết ngay thôi.' Và Hsied đã đúng – đó gần như là tất cả những gì đã xảy ra. Như thể tôi nhận được một tín hiệu ngày càng mạnh mẽ với mỗi người tôi cùng trò chuyện. Đó là loại tín hiệu mạnh mẽ đến mức điên rồ và tôi không thể nào chống cự lại. Cuối cùng tôi chuyển việc đến đây. Điều này hoàn toàn phi logic, tôi chỉ cảm thấy mình cần làm như vậy."

Thông thường, chúng ta không nghĩ đến sự gắn bó thuộc về ở các đội ngũ lớn theo hướng này. Nhắc đến sự gắn bó với các tập thể lớn, ta thường nghĩ đến những ông trùm truyền thông có thể tạo ra một tầm nhìn sống động và hấp dẫn thu phục người khác. Nhưng đó không phải những gì đang diễn ra tại đây. Trong thực tế, Hsieh không hề lôi cuốn. Ông giao tiếp không quá xuất sắc. Hsieh sử dụng các công cụ đơn giản tối đa – *Hãy gặp gỡ mọi người,*

bạn sẽ rõ. Vậy tại sao công cụ này lại hoạt động tốt đến vậy?

Trong suốt thời kỳ chiến tranh Lạnh, Mỹ và Liên Xô đã tiến hành một cuộc chạy đua kéo dài nhiều thập kỷ, có thể dẫn đến bất cứ điều gì nhằm xây dựng các hệ thống vũ khí và vệ tinh mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Hai bên đều triển khai hàng trăm dự án chính phủ và tư nhân, ở đó các đội ngũ kỹ sư đã dành hàng nghìn giờ nghiên cứu hăng say về những vấn đề phức tạp mà chưa một ai từng bắt tay vào giải quyết trước đó. Khi cuộc đua đi được nửa đường, chính phủ Mỹ đã quyết định xem xét hiệu quả của quá trình này. Các nghiên cứu đặt ra câu hỏi tại sao một số dự án kỹ thuật đạt được thành công trong khi những dự án khác lại thất bại. Một trong những người đầu tiên chính thức bắt tay vào nghiên cứu vấn đề này là vị giáo sư trẻ có tên Thomas Allen ở Viện Đại học MIT.

Giáo sư Allen không phải kiểu người ẩn dật điển hình nơi tháp ngà học thuật. Ông vốn là đứa trẻ trong một gia đình trung lưu đến từ bang New Jersey, tốt nghiệp Viện đại học Upsala nhỏ bé và sau đó gia nhập lực lượng thủy quân lục chiến trong suốt cuộc chiến tranh Triều Tiên. Khi giải ngũ, ông gia nhập và làm việc cho hãng máy bay Boeing. Sau đó ông đến MIT theo đuổi bằng tiến sỹ kép về khoa học máy tính và quản lý. Allen ở đúng vị trí đáp ứng hoàn hảo các điều kiện theo đuổi yêu cầu nghiên cứu của chính phủ. ("Tôi thậm chí còn không biết họ có cấp bằng tiến sỹ quản lý khi đến đó [học viện MIT]," ông nói. "Tôi đã đăng ký một vài lớp học, cảm thấy thích thú và một số người đã trao đổi với tôi về việc theo đuổi bằng tiến sỹ.") Allen bắt đầu nghiên cứu của mình bằng cách khởi tạo một dự án được ông đặt tên là "Dự án song sinh". Dự án này nghiên cứu các trường hợp có hai hoặc nhiều công ty kỹ thuật giải quyết cùng một thử thách phức tạp, chẳng hạn như làm thế nào để điều khiển một tên lửa đạn đạo liên lục địa hoặc phương thức giao tiếp với một vệ tinh. Ông đã đo lường chất lượng của các giải pháp, sau đó cố gắng tìm ra những yếu tố chung ở các dự án thành công.

Có một mô thức có thể thấy rõ ngay lập tức: Những dự án thành công nhất đều được chèo lái bởi tập hợp các cá nhân thuộc một nhóm mà Allen gọi là "nhóm người có khả năng giao tiếp tốt". Phản ứng hóa học và sự gắn kết trong các nhóm này giống như điều Larry Page và Jeff Dean có được ở Google. Họ có sở trường điều hướng các vấn đề phức tạp với tốc độ ánh sáng. Allen đào sâu các dữ liệu để tìm hiểu xem những người trong nhóm này có được sở trường đó từ đâu. Có phải do họ đã cùng viết cho những tạp chí giống nhau? Hay họ cùng đạt đến một cấp độ thông minh nhất

định? Họ ở cùng lứa tuổi với nhau? Họ cùng theo học ở một số trường đại học hay có trình độ bằng cấp tương đương? Họ có sở hữu kỹ năng lãnh đạo và kinh nghiệm tốt nhất? Tất cả những yếu tố này đều có vẻ hợp lý, nhưng không yếu tố nào cho tiến sỹ Allen thấy được vai trò to lớn của chúng với sự gắn kết.

Ngoại trừ một yếu tố.

Khoảng cách giữa các bàn làm việc của họ.

Lúc đầu, Allen không tin điều này. Phản ứng hóa học trong nhóm là một quá trình quá phức tạp và bí ẩn khiến ông có xu hướng tìm kiếm những lý do phức tạp và bí ẩn tương đương để lý giải. Tuy nhiên, càng khám phá các dữ liệu sâu hơn, câu trả lời càng trở nên rõ ràng. Điều quan trọng nhất để tạo ra một đội ngũ thành công phụ thuộc nhiều vào vị trí đặt các bàn làm việc hơn là trí thông minh hay kinh nghiệm của các thành viên.

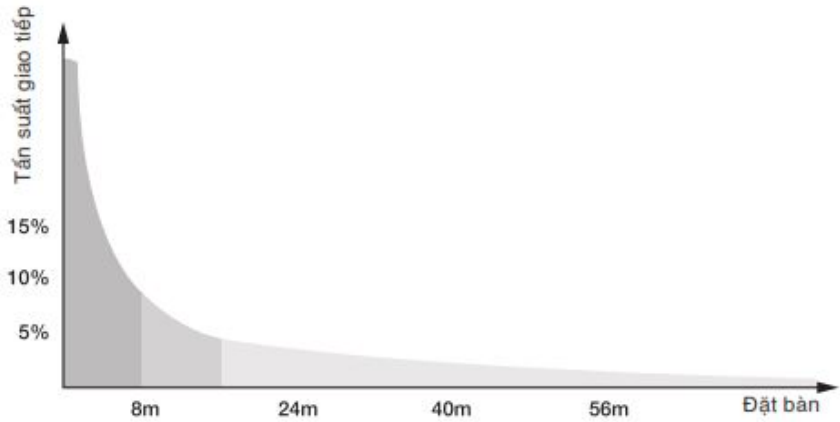
“Những điều giản đơn như giao tiếp trực quan là rất, rất quan trọng, quan trọng hơn mức bạn có thể nghĩ đến,” Allen nói. “Nếu bạn có thể nhìn thấy người khác hay thậm chí cả khu vực làm việc của họ, bạn sẽ được gợi nhắc về họ, và điều đó mang đến một loạt các hiệu ứng.”

Allen quyết định đào sâu hơn bằng cách đo lường tần suất xuất hiện các tương tác so với khoảng cách giữa mọi người. “Chúng ta thấy được cách mọi người giao tiếp và xác định thời điểm họ đặt mối quan hệ với nhau,” ông nói. “Có thể nhận biết chúng chỉ dựa vào tần suất tương tác mà không cần biết họ ngồi đâu hay ai ở tầng nào. Chúng tôi đã thực sự ngạc nhiên khi thấy các mối liên kết nhanh chóng bị hủy hoại” khi họ chuyển đến các tầng khác nhau. “Hóa ra sự chia tách theo chiều dọc là điều thực sự nghiêm trọng. Ở một số công sở, làm việc ở các tầng khác nhau có lẽ cũng giống việc các bạn đang ở những đất nước khác nhau vậy.”

Khi Allen thể hiện tần số tương tác theo khoảng cách lên biểu đồ, ông nhận được một đường trông giống như một ngọn đồi dốc. Nó gần như thẳng đứng lúc đầu và nằm ngang về sau. Đường này được biết đến với tên gọi Đường cong Allen.[13]

[13] . Đường cong Allen gợi nhắc đến một chỉ số xã hội nổi tiếng khác là số Dunbar. Đây là con số phản ánh giới hạn nhận thức thông qua số lượng người chúng ta có thể duy trì mối quan hệ xã hội ổn định (khoảng 150 người). Có vẻ các con số đều nhấn mạnh cùng một sự thật: Bộ não xã hội của chúng ta được xây dựng để tập trung và đáp

ứng một số lượng người tương đối nhỏ nằm trong một khoảng cách hữu hạn với ta. 46 mét cũng là con số ước tính giới hạn khoảng cách mà sau đó chúng ta không còn nhận ra một khuôn mặt bằng mắt thường. (TG)



Đặc điểm chính của đường cong Allen là độ dốc bất ngờ xảy ra ở mốc khoảng cách tám mét. Ở các khoảng cách nhỏ hơn tám mét, tần số giao tiếp có cùng chiều tăng với chiều trục tung. Nếu bộ não hoạt động một cách logic, ta có thể dự đoán tần số và khoảng cách sẽ biến động theo một tỷ lệ không đổi, tạo nên một đường thẳng. Nhưng như Allen cho thấy, bộ não của chúng ta không hoạt động theo một logic nào cả. Một số khoảng cách nhất định sẽ kích hoạt những thay đổi lớn ở tần suất giao tiếp. Khi khoảng cách tăng đến 50 mét, giao tiếp chấm dứt như thể một vòi nước bị tắt đi. Giảm khoảng cách về sáu mét sẽ khiến tần suất giao tiếp tăng vọt. Nói cách khác, khoảng cách có chức năng gần như một loại thuốc kết nối. Việc lại gần sẽ thắp lên khuynh hướng kết nối với nhau của chúng ta.

Như các nhà khoa học đã chỉ ra, đường cong Allen tuân theo logic tiến hóa. Đại đa số trường hợp trong lịch sử nhân loại, khoảng cách gần ổn định đã trở thành đèn báo hiệu của sự gắn bó thuộc về. Xét cho cùng, ta sẽ không liên tục gần gũi được với ai đó trừ khi cả hai bên cùng cảm thấy an toàn. Các nghiên cứu cho thấy rằng các giao tiếp bằng công nghệ số cũng tuân theo đường cong Allen; chúng ta có xu hướng nhắn tin, gửi email và tương tác trực tuyến nhiều hơn với những người ở gần mình. (Một nghiên cứu cho thấy một người gửi email cho người khác thường xuyên hơn gấp bốn lần nếu họ làm cùng một địa điểm. Điều này giúp họ hoàn thành các dự án của mình nhanh hơn đến 32%.)

Mọi sự việc đều cho chúng ta những lăng kính để hiểu được công việc Tony Hsieh đang làm. Ông ấy đang tận dụng đường cong Allen. Các dự án của ông có xu hướng thành công dựa trên cùng một nguyên nhân với những dự án đô thị sáng tạo thành công khác: Trạng thái gần gũi giúp tạo nên hiệu quả của kết nối. Mọi người trong quỹ đạo của ông hành xử như thể họ đang chịu ảnh hưởng của một số loại thuốc. Và thực tế đúng là như vậy.

Giữa cuộc hội thoại, tôi hỏi Hsieh cách ông tuyển dụng những người mới vào dự án Downtown. "Nếu có ai đó quan tâm, và chúng tôi cũng có hứng thú với họ, chúng tôi liền mời họ về đây," ông nói. "Chúng tôi gần như lén lút làm điều đó. Họ sẽ được chuẩn bị một nơi ở miễn phí cùng với không quá nhiều thông tin. Mọi người đến đây, đi ra ngoài, tận mắt chứng kiến những gì đang diễn ra, và một số quyết định gia nhập dự án." Đại loại là mọi chuyện cứ diễn ra như vậy.

Vậy tỷ lệ người quyết định gia nhập dự án là bao nhiêu?

Ông ngừng lại một lúc lâu. "Có lẽ khoảng một trên 20 người." Lúc đầu, con số này có vẻ không ấn tượng cho lắm – chỉ có 5%. Rồi bạn nghĩ về điều ẩn dưới con số đó. Có hàng trăm người lạ ghé thăm Hsieh, rồi chỉ sau vài cuộc hội thoại và một số ít tương tác, năm người sẽ nhổ neo khỏi nơi họ sống và đến gia nhập một đội ngũ họ mới vừa gặp gỡ. Hsieh đã xây dựng nên một cỗ máy biến đổi những người xa lạ thành một bộ lạc.

"Mọi việc diễn ra khá khôi hài," Hsieh nói. "Tôi không bao giờ nói quá nhiều; Tôi cũng không tổ chức các cuộc thi lớn. Tôi chỉ để họ trải nghiệm nơi này và chờ đợi thời điểm chín muồi." Sau đó, tôi nhìn họ và hỏi: 'Thế khi nào bạn chuyển đến Vegas được?'." Ông mỉm cười. "Và rồi vài người trong số họ đã làm như vậy."

6

Các gợi ý có thể áp dụng

Tạo dựng sự an toàn không phải là loại kỹ năng bạn có thể học một cách máy móc, công thức. Đó là một kỹ năng mềm, ngẫu hứng – tương tự với việc học cách chuyền bóng cho đồng đội trong trận bóng đá. Nó đòi hỏi việc nhận biết các mô thức, phản ứng nhanh chóng và truyền đi đúng tín hiệu vào đúng thời điểm. Và cũng giống với bất kỳ kỹ năng nào khác, nó tuân theo một đường cong học tập.

Đường cong học tập này áp dụng cả với các nhà khoa học nghiên cứu tính gắn bó thuộc về. Ví dụ, Will Felps, người thực hiện cuộc thử nghiệm trái táo xấu ở Chương 1 đã mô tả cách những bài học có được từ nghiên cứu gây ảnh hưởng lên phương thức giao tiếp ông sử dụng trong cuộc sống riêng. "Tôi từng cố gắng khéo léo cài cắm vài lời phê bình nho nhỏ khi trò chuyện, cố tỏ ra khôi hài, đôi khi lại khá gay gắt," ông nói. "Giờ đây tôi đã biết những tín hiệu này có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến đội ngũ." Vì vậy, tôi cố gắng thể hiện mình đang lắng nghe. Khi họ nói chuyện, tôi nhìn vào mặt họ, gật gù và hỏi lại: 'Anh nói vậy có nghĩa là gì?', 'Anh có thể nói rõ hơn về vấn đề này được không' hoặc hỏi ý kiến họ xem nên làm gì, khiến họ bộc lộ cởi mở hơn."

Amy Edmondson (người chúng ta cũng gặp ở Chương 1) đã nghiên cứu an toàn tâm lý ở một loạt cơ quan. "Tôi từng chẳng hề nghĩ xem liệu mình có khiến mọi người an toàn hay không," cô nói. "Bây giờ tôi nghĩ đến điều đó mọi lúc, đặc biệt trong giai đoạn đầu của bất cứ tương tác nào. Và rồi tôi liên tục kiểm tra, nhất là khi có bất cứ sự thay đổi hay căng thẳng nào xuất hiện. Tôi cố gắng hết sức đảm bảo mọi người đều được an toàn."

Felps và Edmondson đang nói đến cùng một sự thật: tạo dựng sự an toàn chính là gọi về những khoảnh khắc nhỏ bé, tinh tế và

chuyển giao các tín hiệu định hướng tại những thời điểm chủ chốt. Mục tiêu của chương này là đem đến một vài lời khuyên để làm được như vậy.

Không ngừng truyền tải việc bạn đang lắng nghe: Khi ghé thăm các nền văn hóa thành công, tôi liên tục thấy những biểu hiện tương đồng trên khuôn mặt của người nghe. Họ đều trông như thế này: đầu nghiêng một chút về phía trước, gần như không chớp mắt với đôi lông mày nhướng lên. Họ ngồi im, người hơi chúi về phía diễn giả với sự chăm chú. Âm thanh duy nhất họ nói ra là các từ xác nhận như "đúng vậy", "vâng", "tôi hiểu rồi". Những từ này khuyến khích các diễn giả tiếp tục truyền đạt nhiều hơn nữa. "Tư thế và biểu hiện cực kỳ quan trọng," Ben Waber nói. Waber là cựu nghiên cứu sinh của Alex Pentland, người đã sáng lập ra công ty tư vấn phân tích xã hội Humanyze. "Đó là cách chứng tỏ ta đang đồng bộ cùng với ai đó."

Một điều quan trọng có liên quan là cần tránh các gián đoạn. Như chúng ta đã thấy, việc luân phiên lên tiếng một cách nhuần nhuyễn, trơn tru là một tín hiệu mạnh mẽ về hiệu suất của các nhóm gắn bó. Các gián đoạn làm đổ vỡ sự tương tác trơn tru ở phần cốt lõi của gắn bó thuộc về. Trên thực tế, chúng đáng ghét đến nỗi Waber đã sử dụng các số liệu về gián đoạn làm công cụ đào tạo bán hàng. "Khi công khai các con số cho thấy những nhân viên bán ở top đầu hầu như không bao giờ ngắt lời mọi người, và sau đó sử dụng tiêu chí đó để đánh giá đội bán hàng, bạn có thể mang đến một thông điệp mạnh mẽ," ông nói. Tất nhiên, không phải tất cả các gián đoạn đều là tiêu cực. Ví dụ, ở các phiên thảo luận sáng tạo thường xảy ra hàng loạt gián đoạn. Điều quan trọng là vẽ được lằn ranh giữa những gián đoạn sinh ra từ sự phấn khích chung với các gián đoạn bắt nguồn từ việc thiếu nhận thức và kết nối.

Sớm nhấn mạnh các sai lầm của chính mình – đặc biệt nếu bạn là người lãnh đạo: Trong bất kỳ tương tác nào, chúng ta có khuynh hướng tự nhiên là cố gắng giấu đi những điểm yếu và thể hiện mình có năng lực. Đây chính là một động thái sai lầm nếu muốn tạo ra sự an toàn. Thay vào đó, bạn nên cởi mở, cho thấy mình cũng sai sót và chào đón các ý kiến bằng những cụm từ đơn giản như "Đây chỉ là ý kiến riêng của tôi", "Dĩ nhiên, có lẽ tôi đã sai ở điểm này", "Tôi quên điều gì chăng?", "Bạn nghĩ sao?".

R. C. Buford, Tổng giám đốc của đội bóng rổ San Antonio Spurs là một trong những giám đốc điều hành thành công nhất trong lịch sử thể thao. Nhưng nếu xem Buford làm việc, bạn có thể tưởng

nhầm ông chỉ là một trợ lý. Ông giống như một chú chó săn vùng Kansas dễ thương, kiệm lời, một người đưa ra các câu hỏi, kiên nhẫn lắng nghe và tỏa ra sự khiêm nhường. Vào đầu cuộc trò chuyện giữa chúng tôi, ông đề cập đến kế hoạch giải nghệ lờ mờ của một số cầu thủ và nói: "Tôi thực sự lo sợ viễn cảnh ấy." Ông ấy đã có thể nói về việc chiêu mộ cầu thủ chủ chốt của tổ chức và các hệ thống phát triển, sự tiến bộ của những cầu thủ trẻ, các vụ chuyển nhượng khôn ngoan họ đã thực hiện, hay sức mạnh của nền văn hóa mà họ xây dựng nên. Nhưng ông đã không làm như vậy mà chỉ nói về điều mình lo sợ. Loại tín hiệu này không chỉ là việc thừa nhận sự yếu đuối; đó chính là một lời mời gọi nhằm tạo ra một kết nối sâu hơn, bởi vì nó gợi lên phản ứng từ người nghe: *Liệu tôi có thể giúp gì không?*

Edmondson nói: "Để tạo ra sự an toàn, người lãnh đạo cần tích cực thu hút ý kiến. Một người rất khó chủ động giơ tay và nói: 'Tôi có vài ý tưởng muốn trình bày'. Tình huống cũng trở nên khó khăn không kém nếu ai đó không trả lời được câu hỏi của lãnh đạo về quan điểm riêng của họ hay yêu cầu họ hỗ trợ."

Bao bọc người lên tiếng: Một trong những khoảnh khắc quan trọng nhất tạo ra sự an toàn là khi một nhóm chia sẻ các tin tức xấu hoặc đưa ra những phản hồi thẳng thắn. Trong những thời điểm này, điều quan trọng không đơn giản chỉ nhằm chịu đựng những tin tức khó khăn mà còn phải đón nhận chúng. "Anh có biết câu nói 'Không được bắn sứ giả' không?", Edmondson nói. "Trong thực tế, không bắn họ là cách nói không đầy đủ. Bạn phải ôm lấy người đưa tin, cho họ biết bạn cần phản hồi đó đến mức nào. Bằng cách đó bạn có thể chắc chắn lần sau họ cũng cảm thấy đủ an toàn để nói cho bạn sự thật."[14]

[14] . Một cách xác định mức độ gắn bó thuộc về là thông qua việc kiểm tra các loại ngôn ngữ cá nhân sử dụng trong email. Phó Giáo sư Lynn Wu ở Đại học Wharton đã thực hiện một nghiên cứu tập trung vào việc giao tiếp giữa 8.000 nhân viên trong vòng hai năm. Nghiên cứu cho thấy việc dự đoán liệu nhân viên có ở lại với tổ chức từ việc trò chuyện về thể thao, bữa trưa và cà phê đem lại kết quả tốt hơn là dựa trên số doanh thu họ đem lại. Một nghiên cứu của Amir Goldberg tại Đại học Stanford cho thấy có thể dự đoán các nhân viên sẽ ở lại với tổ chức bao lâu dựa trên tần suất xuất hiện các từ gợi đến gia đình hay chửi thề trong email của họ. (TG)

Xem trước kết nối với tương lai: Tôi thấy những nhóm thành công có thói quen xem trước các mối liên hệ với tương lai, tạo ra những kết nối nhỏ nhưng biết nói giữa hiện tại và tầm nhìn tương lai. Ví

dụ, đội bóng chày St Louis Cardinals nổi tiếng với văn hóa và khả năng phát triển các cầu thủ trẻ thành tài năng ở những giải đấu lớn. JohnSon City (Tennessee) Cardinals là câu lạc bộ chơi ở giải đấu cấp độ thấp nhất thuộc liên minh St. Louis. Một ngày, trên xe buýt của đội Tennessee, một trong những huấn luyện viên của Cardinals ngồi ở hàng ghế trước và chỉ lên màn hình tivi đang chiếu giải đấu lớn.

"Mọi người có biết cầu thủ giao bóng kia không?"

Các cầu thủ nhìn lên. Trên màn hình là người hùng Trevor Rosenthal trong bộ đồng phục màu trắng hoàn hảo. Từ một ngôi sao trẻ, anh ta đã trở thành cầu thủ giao bóng vào sân thứ hai chính của Cardinals và chơi trong mùa giải World Series năm ngoái.

"Ba năm trước," vị huấn luyện viên nói, "cậu ta cũng ngồi đúng chỗ các bạn đang ngồi."

Ông chỉ nói có vậy. Đó là một câu nói không dài, chỉ khoảng năm giây nhưng có ảnh hưởng mạnh mẽ vì nó nối liền khoảng cách giữa vị trí hiện tại của các cầu thủ và nơi họ muốn hướng tới. "*Ba năm trước, cậu ta cũng ngồi đúng chỗ các bạn đang ngồi.*"

Nói lời cảm ơn nhiều hơn: Khi xâm nhập các nền văn hóa rất thành công, dường như số lượng lời cảm ơn bạn nghe thấy còn cao hơn một chút so với top đầu. Ví dụ, vào cuối mỗi mùa bóng, huấn luyện viên Gregg Popovich của đội bóng rổ Spurs đều gặp riêng từng cầu thủ ngôi sao của mình và nói lời cảm ơn vì họ đã để ông huấn luyện. Đây chính xác là những từ ông đã nói: *Cảm ơn vì đã để tôi huấn luyện cho anh*. Điều này có vẻ thiếu logic – xét cho cùng, cả Popovich và các cầu thủ đều được trả tiền đầy đủ, và cầu thủ cũng không có quyền lựa chọn để được huấn luyện hay không. Nhưng những thời điểm tương tự như vậy luôn xảy trong các nhóm đặc biệt thành công vì chúng hướng đến việc khẳng định mối quan hệ hơn là tỏ lòng biết ơn.

Ví dụ, khi đến thăm trường KIPP Infinity, một trường công đáng chú ý ở khu Harlem, thành phố New York, tôi đã chứng kiến các giáo viên nói lời cám ơn nhau rất nhiều. Vào ngày kỷ niệm số Pi, các thầy cô giáo dạy môn Toán bất ngờ nhận được một món quà là áo thun kỉ niệm từ người trợ lý hành chính. Sau đó, Jeff Li, thầy giáo dạy Toán lớp Tám đã gửi đi email dưới đây cho các giáo viên toán khác trong tổ bộ môn Toán:

Các thầy cô giáo bộ môn Toán thân mến,

Trong bài kiểm tra giữa chương về các hàm số tuyến tính (một phần kiến thức nền tảng chính của Toán lớp Tám), kỳ đánh giá #7, khóa (sẽ tốt nghiệp) năm 2024 đã đạt kết quả tốt hơn hẳn hai khóa trước trong bài kiểm tra tương tự. Kết quả chi tiết của các khóa như dưới đây.

Khóa tốt nghiệp năm 2022: 84,5

Khóa tốt nghiệp năm 2023: 87,2

Khóa tốt nghiệp năm 2024: 88,7

Tôi biết đây là thành quả đạt được xuất phát từ chất lượng giảng dạy tốt hơn qua từng năm, kể từ lớp Năm trở đi... Vì vậy, xin cám ơn các thầy cô đã luôn là những giáo viên tuyệt vời. Các thầy cô đã cố gắng ngày càng giảng dạy tốt hơn. Việc đó đã có hiệu quả! — Jeff

Dù tất cả việc cảm ơn qua lại như vậy có vẻ quá nhiều, có một nghiên cứu khoa học cổ vũ mạnh mẽ cho hành động này vì chúng nhen nhóm các hành vi cộng tác. Trong một nghiên cứu do Adam Grant và Francesco Gino thực hiện, các đối tượng được yêu cầu giúp đỡ một học sinh hư cấu có tên là "Eric" viết một lá thư xin việc. Sau khi giúp anh ta, một nửa số người tham gia nhận được phản hồi biết ơn từ Eric; một nửa còn lại nhận được phản ứng trung lập. Các đối tượng sau đó tiếp tục nhận được một yêu cầu giúp đỡ từ "Steve", một học sinh khác. Số người quyết định giúp Steve thuộc nhóm đã nhận được lời cám ơn của Eric nhiều hơn gấp đôi so với nhóm nhận phản hồi trung lập. Nói cách khác, một lời cám ơn nho nhỏ khiến con người cư xử rộng rãi hơn rất nhiều đối với một người khác. Điều này là do lời-cảm-ơn không chỉ là biểu hiện của lòng biết ơn; đó là những tín hiệu gắn bó quan trọng tạo ra một cảm giác lây lan về sự an toàn, kết nối và khuyến khích.

Trong quá trình nghiên cứu của mình, đôi khi tôi thấy người quyền lực nhất công khai bày tỏ lòng biết ơn với một trong những thành viên ít quyền lực nhất của tập thể. Ví dụ, đầu bếp Thomas Keller, người điều hành nhà hàng French Laundry, Per Se và các nhà hàng đẳng cấp thế giới khác có một thói quen cảm ơn nhân viên rửa chén đĩa vào giờ mở cửa nhà hàng, nêu bật thực tế là hiệu suất của nhà hàng phụ thuộc vào người thực hiện nhiệm vụ khiêm nhường này. Huấn luyện viên Meyer Urban, người đã đưa đội bóng đá Ohio State đến với chức vô địch quốc gia năm 2015,

cũng sử dụng phương pháp giống như vậy tại Lễ kỷ niệm của đội bóng ở Sân vận động Ohio. Sự kiện này có sự tham dự của hàng chục nghìn sinh viên và người hâm mộ. Mọi người cứ nghĩ ông sẽ bắt đầu lễ kỷ niệm bằng việc giới thiệu những cầu thủ ngôi sao đã dẫn dắt đội bóng đến thành công. Thay vào đó, Meyer giới thiệu hậu vệ dự bị Nik Sarac – một cầu thủ không tên tuổi. Vào đầu mùa giải, Nik đã tự nguyện từ chối phần học bổng của mình để Meyer có thể trao chúng lại cho cầu thủ khác có thể giúp đội bóng nhiều hơn. Meyer đặt Sarac vào tâm điểm với cùng một lý do khi Keller vinh danh các những nhân viên rửa chén bát – *Đây là con người không tên tuổi đã góp phần vào thành công chung của chúng ta.*

Thực hiện quá trình tuyển dụng thật kỹ lưỡng: Quyết định xem ai được gia nhập đội ngũ, ai không là tín hiệu mạnh mẽ nhất một nhóm có thể gửi đi. Các đội ngũ thành công đã tiếp cận việc tuyển dụng của họ cho phù hợp với nguyên tắc này. Hầu hết họ đã xây dựng các quy trình dài và nghiêm ngặt nhằm tìm cách đánh giá sự phù hợp, khả năng đóng góp (thông qua nghiên cứu kỹ lưỡng học vấn và sự tương tác rộng rãi với một số lượng lớn người trong nhóm) và hiệu suất (ngày càng được đo lường nhiều hơn thông qua các bài kiểm tra). Một số nhóm, ví dụ như công ty Zappos, còn bổ sung một lớp các dấu hiệu gắn bó thuộc về: Sau khi đào tạo xong, công ty cấp cho các học viên một khoản trợ cấp 2.000 đô-la nếu họ quyết định nghỉ việc (có khoảng 10% các học viên nhận khoản tiền này).

Loại bỏ nhân tố "trái táo xấu": Các nhóm tôi đã nghiên cứu đều không dung túng hành vi tiêu cực của "trái táo xấu" và có lẽ quan trọng hơn, họ có đầy đủ kỹ năng để chỉ mặt đặt tên những hành vi ấy. Ở đội bóng All-Blacks của New Zealand, một trong những đội bóng bầu dục thành công nhất trên hành tinh, các lãnh đạo đạt được điều này chỉ với một quy tắc đơn giản là "Không chứa chấp kẻ phá hoại". Quy tắc này đơn giản, và đó cũng là lý do tại sao nó có hiệu quả.

Tạo nên không gian an toàn, nhiều va chạm: Những nhóm tôi đã ghé thăm đều bị ám ảnh với việc sử dụng các sắp đặt làm đòn bẩy cho gắn kết và tương tác. Tôi nhận thấy điều đó ở thiết kế lối vào dạng giếng trời của Steve Jobs ở văn phòng hãng phim hoạt hình Pixar, hay trong phòng sinh hoạt nhóm mở rộng mô phỏng khu vực hội nghị khách sạn của Biệt đội số 6, Đội đặc nhiệm SEAL, Hải quân Mỹ (cho dù bên trong phòng có đầy những gã cực kỳ cường tráng có trang bị súng). Tôi cũng đã thấy có cả các đòn bẩy nhỏ bé, đơn giản hơn, chẳng hạn như những chiếc máy pha cà phê.

Vài năm trước, Bank of America đã vấp phải khó khăn đến từ sự mệt mỏi bên trong các bộ phận thuộc Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Họ đã mời Ben Waber đến thực hiện một phân tích xã hội. Kết quả cho thấy các nhân viên đã bị quá căng thẳng và liều thuốc giảm căng thẳng tốt nhất là khoảng thời gian bên nhau ngoài phạm vi bàn làm việc của họ. Waber đề nghị sắp xếp lại lịch làm việc của các thành viên trong bộ phận để họ có khoảng 15 phút nghỉ uống cà phê cùng nhau mỗi ngày. Ông cũng đề nghị công ty trang bị các máy pha cà phê đẹp hơn và lắp đặt chúng ở những nơi thuận tiện cho việc tụ họp. Việc này đã mang lại hiệu quả ngay lập tức: năng suất tăng 20% và tỷ lệ thôi việc giảm từ 40% xuống chỉ còn 12%. Waber cũng giám sát việc thực hiện một số thay đổi trong căng-tin công ty: Chỉ đơn thuần thay thế các bàn bốn người thành các bàn 10 người đã giúp tăng năng suất thêm 10%. Bài học rút ra từ tất cả các nghiên cứu này đều giống nhau: Cần tạo ra không gian có thể tối đa hóa các va chạm.

"Chúng tôi từng thuê một nhà thầu đảm nhiệm dịch vụ ăn uống," Ed Catmull, Chủ tịch và đồng sáng lập của hãng phim Pixar (người chúng ta sẽ nhắc đến nhiều hơn trong Chương 16) nói. "Chúng tôi đã không coi việc nấu đồ ăn là một việc làm cốt lõi. Nhưng khi bạn thuê ngoài dịch vụ này, công ty dịch vụ thực phẩm muốn kiếm tiền, và cách duy nhất họ có thể tối đa hóa lợi nhuận là giảm chất lượng thực phẩm hoặc dịch vụ. Họ không phải những người xấu xa hay tham lam; đây là một vấn đề thuộc về cấu trúc. Đó là lý do chúng tôi quyết định tự nấu và cung cấp đồ ăn chất lượng cao cho nhân viên với mức giá hợp lý. Giờ đây chúng tôi đã có các bữa ăn rất ngon. Các nhân viên tiếp tục ở lại làm thay vì nghỉ việc, và giữa họ có đủ loại trò chuyện và gặp gỡ giúp ích cho công việc kinh doanh của công ty. Việc này khá đơn giản. Chúng tôi nhận ra các bữa ăn đúng là một phần tác vụ cốt lõi của mình."

Đảm bảo mọi người đều có tiếng nói trong đội ngũ: Đảm bảo ai cũng có tiếng nói là kiểu việc dễ nói nhưng khó làm. Đây là lý do tại sao nhiều đội ngũ thành công sử dụng cơ chế đơn giản nhằm khuyến khích, biểu dương và ghi nhận giá trị sự đóng góp của cả nhóm. Ví dụ, có nhiều nhóm tuân theo nguyên tắc không kết thúc cuộc họp trước khi tất cả mọi người đều đã chia sẻ một điều gì đó. Một số đội ngũ tổ chức các phiên đánh giá công việc thường xuyên, nơi ai cũng có thể nêu ý kiến của mình. (hãng phim Pixar gọi các phiên làm việc này là Dailies – những cuộc họp toàn bộ nhóm vào buổi sáng, nơi tất cả mọi người đều có cơ hội nêu ý kiến đóng góp và phản hồi về một cảnh quay mới thực hiện.) Các nhóm khác thành lập nên những diễn đàn thường xuyên, ở đó bất cứ ai cũng có thể nêu lên một vấn đề hay đặt câu hỏi cho các lãnh đạo của nhóm dù

mọi việc có thể gây tranh cãi đến mức nào. Thế nhưng dù các quy tắc có mạnh mẽ đến đâu chăng nữa, chìa khóa quan trọng là có những người lãnh đạo tìm ra các kết nối và đảm bảo lưu tâm đến tiếng nói của thành viên.

Một ví dụ điển hình là phương pháp của Michael Abrashoff, một thuyền trưởng Hải quân đã chỉ huy tàu khu trục *USS Benfold* vào năm 1997. Vào lúc đó, tàu *Benfold* được xếp hạng chót trong Hải quân về điểm số hiệu suất. Một trong những động thái đầu tiên ông làm là gặp trực tiếp từng người trong tổng số 310 thủy thủ của con tàu, mỗi người trong vòng 30 phút. (Mất khoảng sáu tuần để hoàn thành tất cả các cuộc gặp.) Abrashoff đã hỏi từng thủy thủ ba câu hỏi sau:

1. Điều gì khiến anh thích nhất ở tàu *Benfold*?

2. Điều gì khiến anh ít thích nhất?

3. Nếu là thuyền trưởng, anh sẽ thay đổi điều gì?

Bất cứ khi nào Abrashoff nhận được một gợi ý khiến ông cảm thấy có thể triển khai ngay lập tức, ông liền thông báo sự thay đổi thông qua hệ thống liên lạc của con tàu, ghi nhận người khởi xướng ý tưởng. Trong ba năm tiếp theo, dựa vào sức mạnh của phương pháp này và các biện pháp khác (được nêu chi tiết trong cuốn *It's your Ship* (Con tàu của bạn) của Abrahoff),*Benfold* đã vươn lên trở thành một trong những con tàu có xếp hạng cao nhất trong Hải quân.

Nhặt rác: Trở lại vào giữa những năm 1960, đội bóng rổ nam UCLA đang ở một trong những thời kỳ thành công nhất trong lịch sử thể thao. Họ đã chiến thắng mười danh hiệu trong vòng 12 năm. Franklin Adler, người quản lý học viên của đội đã nhìn thấy một việc kỳ quặc: John Wooden, vị huấn luyện viên trưởng huyền thoại của đội đang thu nhặt rác thải trong phòng thay đồ. "Đây là người đã giành được ba chức vô địch quốc gia," Adler nói, "một nhân vật được ghi danh ở Đài Danh vọng với tư cách một cầu thủ, người đã tạo nên một triều đại và đang ở giữa triều đại đó – ông ấy đang cúi xuống và nhặt rác thải từ sàn phòng thay đồ."

Wooden không lẻ loi. Ray Kroc, người sáng lập nên tập đoàn McDonald's cũng nổi tiếng với việc nhặt rác. "Hàng đêm bạn nhìn thấy ông ấy xuống đường, đi bộ gần rãnh thoát nước, nhặt từng mẩu giấy gói và ly nước còn vương vãi trên đường," Fred Turner, cựu Giám đốc điều hành của McDonald nói với tác giả Alan

Deutschman. “Ông ấy đi vào cửa hàng với hai tay đầy ly và giấy bọc đồ ăn. Tôi từng thấy Ray dành nguyên một buổi sáng thứ Bảy dùng bàn chải đánh răng kì cọ sạch các lỗ trên cây lau nhà. Không ai thực sự chú ý đến cây lau nhà vớ vẩn đó, bởi vì ai cũng nghĩ nó chỉ là một dụng cụ vệ sinh. Nhưng Kroc nhìn thấy tất cả các vết dầu dần bám kín trong các lỗ, và ông muốn cọ sạch hết chúng để cây lau nhà làm việc tốt hơn.”

Tôi liên lục thấy các mô thức tương tự khác diễn ra. Huấn luyện viên Billy Donovan của đội bóng rổ Đại học Florida (nay đã sát nhập với đội Oklahoma City Thunder) đã lau sạch vết nước Gatorade đổ trên sàn nhà. Mike Krzyzewski của đội bóng rổ Duke và Tom Coughlin ở đội bóng đá New York Giants cũng đã làm như vậy. Các lãnh đạo của đội bóng bầu dục All-Blacks đã chính thức hoá thói quen này thành một giá trị đội ngũ với tên gọi “dọn sạch phòng thay đồ”. Các lãnh đạo của đội cũng làm những công việc tầm thường, lau sạch và dọn dẹp phòng thay đồ, từ họ khiến cho quy chuẩn ứng xử trong đội ngũ về tính đồng đội và sự gắn kết trở nên sinh động.

Tôi gọi việc này là sức mạnh của sự khiêm nhường – một lối tư duy tìm kiếm những cách đơn giản để phục vụ đội ngũ. Ngoài ví dụ về việc thu nhặt rác, các dạng hành vi tương tự cũng tồn tại khi phân bổ chỗ đỗ xe (bình đẳng, không đặc biệt dành chỗ riêng cho người lãnh đạo), thanh toán hóa đơn các bữa ăn (các lãnh đạo luôn làm việc này) và chi trả lương bao gồm cổ tức, đặc biệt là ở các doanh nghiệp startup. Những hành động này có sức mạnh không chỉ vì sự đúng đắn, hào phóng mà chúng còn gửi đi một tín hiệu lớn hơn: *Tất cả chúng ta sẽ sát cánh bên nhau.*

Tận dụng những khoảnh khắc có tính bước ngoặt: Khi gia nhập một nhóm mới, não bộ của chúng ta nhanh chóng đi đến quyết định liệu có nên kết nối hay không. Vì vậy, các nền văn hóa thành công coi trọng những thời điểm bước ngoặt này hơn bất kỳ khoảnh khắc nào khác. Ví dụ, giả sử bạn được tuyển vào hãng phim Pixar, dù là ở vị trí đạo diễn hay nhân viên pha chế trong cửa hàng cà phê của công ty. Vào ngày đi làm đầu tiên, bạn và một nhóm nhỏ những người mới được đưa đến rạp phim nơi tổ chức các buổi trình chiếu. Bạn được mời ngồi ở hàng ghế thứ năm – bởi vì đó là nơi các đạo diễn ngồi. Sau đó, bạn nghe thấy những lời nói như sau: *Dù trước đây có là ai, giờ đây bạn đã là một nhà làm phim. Chúng tôi cần bạn giúp đỡ để các bộ phim của chúng ta trở nên hay hơn.*[15] “Điều đó cực kỳ mạnh mẽ,” Mike Sundy, một nhân viên bộ phận quản lý dữ liệu nói. “Bạn cảm thấy mình đã được thay đổi.”

[15] . Samantha Wilson, người ban đầu được hãng phim Pixar nhận vào làm nhân viên pha chế cho quán cà phê của công ty, hiện nay là người quản lý cốt truyện cho hãng phim. Cô đã tham gia sản xuất các phim Inside out (Những mảnh ghép cảm xúc), Up (Vút bay) và Cars 2 (Vương quốc xe hơi 2).

Đội Oklahoma City Thunder, một đội bóng thành công ở giải bóng rổ NBA cũng tận dụng ngày đầu tiên của họ theo cách tương tự. Thành phố Oklahoma là nơi ít ai nghĩ có thể tạo ra một huyền thoại thể thao chuyên nghiệp. Đó là một đô thị tương đối nhỏ và bị cô lập, được biết đến nhiều với các trận lốc xoáy hơn là cuộc sống về đêm. Khi được đội Thunder nhận vào làm cầu thủ hoặc nhân viên, trước tiên bạn được đưa đến Đài tưởng niệm quốc gia thành phố Oklahoma, nơi tưởng nhớ các nạn nhân của vụ ném bom thành phố Oklahoma vào năm 1995. Bạn đi bộ xung quanh hồ phản chiếu và nhìn thấy tác phẩm điêu khắc 168 chiếc ghế dành cho từng nạn nhân.

Tổng Giám đốc Sam Presti thường là người dẫn dắt chuyến tham quan. Ông không nói nhiều, chỉ đơn giản để bạn đi bộ xung quanh và cảm nhận sự nghiêm trang của nơi này. Sau đó, về cuối buổi, ông nhắc các cầu thủ hãy nhìn vào khán đài trong các trận đấu và nhớ lại rằng nhiều người trong số họ đã bị thảm kịch này làm ảnh hưởng. Đó là một khoảnh khắc nhỏ bé. Nhưng nó tạo ra sự khác biệt lớn lao bởi cùng một lý do với sự khác biệt do cuộc thử nghiệm ở trung tâm WIPRO đem lại. Chúng gửi đi một dấu hiệu gắn bó mạnh mẽ vào chính thời điểm chín muồi để mọi người có thể tiếp nhận.

Tất nhiên, những khoảnh khắc bước ngoặt không chỉ xảy ra vào ngày đầu tiên; chúng diễn ra mỗi ngày. Nhưng các đội ngũ thành công tôi đã đến thăm đều quan tâm đến những khoảnh khắc gia nhập tập thể. Họ sẽ tạm ngưng công việc, dành thời gian và công nhận sự hiện diện của người mới, khiến thời điểm đó trở nên đặc biệt: *Giờ đây chúng ta sát cánh bên nhau.*

Tránh đưa ra phản hồi dạng bánh kẹp sandwich: Ở nhiều tổ chức, những người lãnh đạo có xu hướng cung cấp thông tin phản hồi bằng cách sử dụng phương pháp sandwich truyền thống: Bạn nói về một điểm tích cực, sau đó chỉ ra những khu vực cần cải thiện rồi kết thúc bằng một điều tích cực khác. Điều này có ý nghĩa về mặt lý thuyết, nhưng trên thực tế nó thường dẫn đến sự nhầm lẫn bởi mọi người có xu hướng tập trung hoàn toàn vào những điểm tích cực hoặc chỉ riêng phần tiêu cực.

Ở các nền văn hóa tôi đã ghé thăm, tôi không hề thấy có nhiều bánh sandwich phản hồi. Thay vào đó, tôi thấy họ tách đôi chúng thành các quy trình khác nhau. Họ xử lý phần tiêu cực thông qua các cuộc đối thoại, trước tiên hỏi xem có ai muốn đưa ra phản hồi hay không, sau đó là một cuộc trò chuyện đôi bên tập trung vào việc học hỏi về sự tiến bộ cần thiết. Mặt tích cực được xử lý thông qua những tràng ghi nhận và khen ngợi cực kỳ rõ ràng. Những người lãnh đạo tôi từng đồng hành đều có cùng một năng lực lan tỏa niềm vui sướng khi họ phát hiện ra các hành vi đáng khen ngợi. Những khoảnh khắc ấm áp và hạnh phúc đích thực đó có chức năng như từ tính Bắc cực. Chúng tạo nên sự rõ ràng, thúc đẩy sự gắn bó thuộc về và định hướng hành động trong tương lai.

Khuyến khích sự vui vẻ: Điều hiển nhiên này vẫn đáng nói đến bởi vì nụ cười không chỉ đơn thuần là những nụ cười. Chúng là dấu hiệu cơ bản nhất của sự an toàn và kết nối.

KỸ NĂNG THỨ HAI
CHIA SẺ TRẠNG THÁI DỄ TỔN THƯƠNG

7

“Cho tôi biết anh cần gì để tôi giúp anh.”

Ngày 10 tháng 7 năm 1989, chuyến bay số hiệu 232 của hãng hàng không United Airlines rời thành phố Denver và hướng đến thành phố Chicago cùng với 285 hành khách. Trời nắng ấm, gió thổi nhẹ về phía tây với tốc độ 21 ki-lô-mét một giờ. Trong một giờ mười phút đầu tiên của chuyến bay, tất cả diễn ra một cách hoàn hảo. Trên bầu trời bang Iowa, phi hành đoàn bao gồm cơ trưởng Al Haynes, cơ phó Bill Records và kỹ sư bay Dudley Dvorak chuyển máy bay sang chế độ tự động lái, dùng bữa trưa và tán gẫu với nhau. Cơ trưởng Haynes, 57 tuổi, rất giỏi trò chuyện. Là dân Texas kín đáo và một cựu thủy thủ, ông có cách sống dễ chịu được cả phi hành đoàn đánh giá cao. Hai năm trước khi nghỉ hưu, ông đã lên kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo của cuộc đời. Ông muốn bay trên một chiếc RV vòng quanh đất nước cùng với bà Darlene, vợ ông.

Sau đó, vào lúc 3 giờ 16 phút, có một vụ nổ lớn từ phía đuôi máy bay. Máy bay rung lắc dữ dội, sau đó bắt đầu tăng độ cao và nghiêng về bên phải. Cơ phó Records giật lấy một trong hai cần điều khiển thường được gọi là “cần yokes” và nói: “Tôi khống chế được máy bay rồi.” Kiểm tra đồng hồ đo, phi hành đoàn nhận ra động cơ đuôi của máy bay – một trong ba động cơ của chiếc DC-10 đã biến mất. Trong khi đó máy bay tiếp tục nghiêng nhiều hơn về bên phải bất chấp các nỗ lực khắc phục của Records.

“Al,” Records nói, cố gắng giữ bình tĩnh, “tôi không kiểm soát được máy bay nữa.”

Haynes chiếm lấy cần yokes của mình. “Tôi giữ được nó rồi,” ông nói, nhưng không làm được như vậy. Ông kéo hết sức, nhưng

chiếc cần điều khiển không mấy nhúc nhích. Máy bay tiếp tục nghiêng sang phải cho đến lúc có cảm giác nó gần như đang đứng trên chiếc cánh của mình.

Các cuộc điều tra sau này đã lần theo dấu vụ nổ đến một vết nứt siêu nhỏ trên một chiếc quạt có đường kính 1,8 mét bên trong động cơ phần đuôi. Tuy nhiên, hậu quả của vụ nổ đã vượt ra khỏi sự mất mát về động cơ – một vấn đề bình thường có thể được khắc phục. Mảnh vỡ đã cắt phải đường điều khiển thủy lực chính và dự phòng mà các phi công sử dụng để vận hành bánh lái, cánh tà và nắp cánh. Nói ngắn gọn, vụ nổ đã loại bỏ khả năng điều khiển máy bay của các phi công.

Ban An toàn Giao thông Vận tải Quốc gia sử dụng thuật ngữ *thất bại thảm khốc* cho loại sự kiện như vậy. Các hãng hàng không thậm chí không buồn đào tạo phi công ứng phó với thất bại thảm khốc vì hai lý do. Thứ nhất, những thất bại như vậy là cực kỳ hiếm – tỷ lệ mất đi thủy lực và các hệ thống dự phòng có thể ước tính bằng một phần một tỷ. Thứ hai, chúng luôn dẫn đến tử vong.

Haynes xoay sở dừng cơn tròng trành lại bằng cách sử dụng tay ga tăng cường sức mạnh động cơ cánh phải và giảm bớt sức mạnh động cơ cánh trái. Các lực đẩy không đối xứng đã giúp máy bay từ từ nghiêng trở lại về vị trí có vẻ bề ngoài giống với một chuyến bay ổn định độ cao. Nhưng chúng không có tác dụng gì trong việc khắc phục vấn đề chính yếu hơn: Các bộ phận điều khiển không hề nhúc nhích. Máy bay giờ đây lắc lư qua bầu trời bang Iowa như một chiếc máy bay giấy tồi tàn, bay dập dình lên xuống mỗi phút cả vài trăm mét. Haynes và Records tiếp tục vật lộn với các cần yokes. Các tiếp viên hàng không di chuyển trong khoang máy bay, cố gắng lấy lại bình tĩnh. Một gia đình đã mang ra quyển kinh thánh và bắt đầu cầu nguyện.

Tại một chỗ ngồi gần lối đi của khoang hạng nhất, một người đàn ông 46 tuổi tên là Denny Fitch đang lau dọn vết cà phê đổ lên người ông khi vụ nổ xảy ra. Fitch làm việc cho Hợp chủng quốc với vai trò người huấn luyện phi công. Ông đã trải qua nhiều ngày tháng trong thiết bị mô phỏng bay, giảng dạy các phi công cách xử lý những trường hợp khẩn cấp. Fitch đã nói chuyện với một tiếp viên hàng không và yêu cầu cô thông báo với Cơ trưởng rằng mình sẵn sàng giúp đỡ. Lời đáp lại đến ngay lập tức: *Hãy đưa ông ấy lên khoang lái*. Fitch bước lên lối đi, mở cửa buồng lái và tim ông như rớt xuống.

“Là một phi công, cảnh tượng trước mắt tôi thật không thể tin

được," Fitch kể lại với một phóng viên sau này. "Cả hai phi công mặc áo sơ mi ngắn tay, cẳng tay họ nổi đầy gân, các khớp ngón tay trắng bệch... Điều đầu tiên đánh vào tâm trí của bạn là: "Chúa ơi, con sẽ chết trong chiều nay." Câu hỏi duy nhất còn lại là: "Còn bao lâu nữa Iowa sẽ nuốt chửng chúng ta?"

Fitch xem xét các đồng hồ đo, cố gắng tìm hiểu sự việc đang diễn ra. Ông chưa bao giờ chứng kiến một sự cố về thủy lực hoàn chỉnh trước đây. Cũng giống như các phi công khác, ông khó mà hiểu được điều gì đang xảy ra. Kỹ sư bay Dvorak đang tìm kiếm lời khuyên của Công ty Bảo trì Quốc gia thông qua mạng lưới radio. Đó là một khoảnh khắc hỗn loạn cực độ.

"Hãy nói với tôi," Fitch nói với Haynes. "Cho tôi biết anh muốn gì và tôi sẽ giúp."

Haynes chỉ vào tay ga động cơ nằm trên bảng điều khiển giữa hai phi công. Vì cả hai tay của Haynes và Records đều đang đấu vật với các cần yokes, họ cần một người điều khiển tay ga để cố gắng duy trì cấp độ bay. Fitch di chuyển về phía trước, quỳ giữa các ghế ngồi và nắm chặt tay ga bằng cả hai tay của mình.

Vai kề vai, ba người đàn ông bắt đầu làm điều mà chưa một phi công nào từng thực hiện trước đó: bay một chiếc máy bay DC-10 mà không có sự kiểm soát nào. Họ bắt đầu giao tiếp một cách đặt biệt thông qua các mẩu ngắn, khẩn cấp.

> Haynes: Được rồi, hãy bắt đầu hạ con thú này xuống thêm một chút.
>
> Fitch: Được, anh giữ mạnh lên một chút.
>
> Haynes: Có ai biết [phải làm gì với bánh đáp không]? Anh ấy [Dvorak] đang trao đổi [với bên bảo trì].
>
> Fitch: [Dvorak] đang trao đổi [với bên bảo trì]. Tôi sẽ vào số thay anh. Có lẽ nó sẽ giúp anh cũng nên. Không có thủy lực, tôi chẳng biết các cánh nhỏ phía ngoài sẽ giúp anh kiểu gì.
>
> Haynes: Anh, à chúng ta làm cách nào thả được bánh xe xuống? Fitch: À, chúng có thể rơi tự do. Vấn đề duy nhất là ta cần thay bánh xe. Đã hạ cửa [bánh xe] xuống chưa?
>
> Haynes: Rồi.
>
> Records: Chúng ta cũng sẽ gặp khó khăn khi dừng lại.

Haynes: Ồ đúng vậy. Chúng ta không có phanh.

Records: Không phanh ấy hả?

Haynes: Đúng thế, ta có một vài phanh [nhưng không nhiều].

Fitch: [Phanh sẽ là] một cú ăn ngay. Chỉ cần nhấn mạnh nó, nhấn phanh thật mạnh một lần. Đó là tất cả điều các anh cần làm. Tôi sẽ thay chỗ các anh.

[Tôi sẽ] cho anh một cú rẽ trái trở lại sân bay. Như vậy ổn không?

Haynes: Tôi hiểu rồi.

[Một vài phút sau đó.]

Haynes: Rìa trái một xíu. Lùi lại, lùi lại.

Fitch: Giữ nguyên độ cao nếu các anh có thể.

Haynes: Độ cao kìa, tình yêu ơi, độ cao, độ cao...

Dvorak: Chúng ta đang rẽ ngay bây giờ.

Fitch: Thêm lực, nhiều lực, cấp nhiều lực hơn nữa đi.

Records: Thêm lực, công suất tối đa.

Fitch: Kích điện đi.

Không rõ giọng ai: Rẽ phải, ga trở lại.

Haynes: Chúng ta có thể rẽ trái được không?

Dvorak (nói với Fitch): Anh muốn ngồi ghế này không?

Fitch: Vâng, anh không phiền chứ?

Dvorak: Không đâu. Tôi nghĩ anh biết anh đang làm gì ở đây...

Các phi công sử dụng thuật ngữ *thông báo* để mô tả những mẩu giao tiếp kiểu này. Thông báo không phải là yêu cầu hay mệnh lệnh. Nó nêu lên bối cảnh, cho biết đã ghi nhận điều gì đó, đặt tâm điểm vào một phần riêng biệt của thế giới. Thông báo là hình thức giao tiếp khiêm nhường và nguyên thủy nhất, tương đương với động tác chỉ tay của một đứa trẻ: *Tôi thấy cái này*. Không giống

mệnh lệnh, chúng chuyển tải các câu hỏi không nói thành lời: *Anh có đồng ý không? Anh còn thấy gì nữa không?* Trong mỗi lần hạ cánh hoặc cất cánh điển hình, một phi hành đoàn thành thạo sử dụng trung bình 20 thông báo mỗi phút.

Trong khi tương tác sau vụ nổ, phi hành đoàn tạm thời của chuyến bay 232 đã truyền đạt với tốc độ hơn 60 thông báo mỗi phút. Một số tương tác bao gồm các câu hỏi mở, quan trọng, chủ yếu do Haynes đưa ra. *Chúng ta làm cách nào hạ được bánh xe xuống?... Có ai có ý tưởng gì không?* Đây không phải là dạng câu hỏi ta thường nghĩ một vị cơ trưởng sẽ hỏi. Thực tế diễn ra ngược lại. Thông thường, việc của cơ trưởng trong trường hợp khẩn cấp là chỉ huy, thể hiện năng lực và sự bình tĩnh. Nhưng Haynes đã hết lần này đến lần khác thông báo cho phi hành đoàn của mình một sự thật rất khác: *Cơ trưởng của các bạn không biết việc gì đang xảy ra hay làm thế nào để khắc phục nó. Bạn có thể giúp đỡ không?*

Sự kết hợp của các thông báo và câu hỏi mở tạo nên một mô thức tương tác không trơn tru và cũng không duyên dáng. Chúng vụng về, thiếu tự tin với nhiều đoạn lặp lại. Về bối cảnh, nó giống cách một người cảm nhận đường đi xuyên qua một căn phòng tối tăm, nhận biết những chướng ngại vật và điều hướng cho phù hợp với xung quanh. *Chúng ta cũng sẽ gặp rắc rối khi dừng lại... Ồ, đúng vậy. Chúng ta không có phanh. Không phanh ư?... Đúng, ta chỉ có vài phanh... Chỉ cần nhấn phanh thật mạnh, nhấn phanh một lần.*

Bằng sự tương tác một cách thiếu tự tin, không tự nhiên như vậy, phi hành đoàn của chuyến bay 232 đã giải quyết một loạt các vấn đề phức tạp trong khi đang bay với vận tốc gần 650 km/giờ. Họ đã tìm ra cách tối ưu phân phối lực giữa hai động cơ và cố gắng dự đoán các chuyển động dập dình của máy bay. Họ thông tin đến các khoang máy bay, tiếp viên hàng không, hành khách, đội kiểm soát bay, đội bảo trì và đội cấp cứu trên mặt đất. Họ đã chọn các tuyến đường, tính tỷ lệ gốc, chuẩn bị công tác sơ tán, thậm chí còn vui vẻ nói vài câu bông đùa. Khi đến gần thành phố Sioux, kiểm soát không lưu đã ngăn họ hạ cánh trên bất kỳ đường băng nào của sân bay. Haynes cười thầm và hỏi lại: "Anh có muốn đặc biệt biến nơi này thành một đường băng lớn không?" Mọi người đều cười.

Vài phút sau, khi đang bay với vận tốc gấp đôi vận tốc hạ cánh thông thường và đột ngột giảm xuống nhanh gấp sáu lần so với bình thường, chuyến bay 232 đã cố gắng hạ cánh. Một đầu cánh máy bay đâm xuống và cắm vào đường băng, khiến một bánh xe bốc cháy. Vụ tai nạn thật sự khủng khiếp, nhưng có 185 người sống sót bao gồm toàn bộ phi hành đoàn. Vài người thoát ra khỏi

đống đổ nát và đi thẳng vào cánh đồng ngô trước mặt. Sự sống sót của rất nhiều hành khách được gọi là một phép lạ.

Trong những tuần sau đó, như một phần của cuộc điều tra, Ban An toàn Giao thông Vận tải Quốc gia đã đưa những đội bay có kinh nghiệm vào thiết bị mô phỏng và tái tạo các điều kiện chuyến bay 232 đã phải đối mặt tại thời điểm nó bị mất tất cả thủy lực. Họ chạy 28 lần kịch bản mô phỏng. Trong tất cả 28 lần, các máy bay đều bị rơi theo hình xoắn ốc xuống mặt đất trước khi đến gần thành phố Sioux.

Mọi việc đều nhấn mạnh một sự thật kỳ lạ. Phi hành đoàn của chuyến bay 232 đã thành công không phải vì kỹ năng cá nhân mà bởi họ đã có thể kết hợp những kỹ năng đó thành một trí tuệ vĩ đại hơn. Họ đã chứng minh rằng một loạt các trao đổi nhỏ, khiêm tốn – *Có ai có ý tưởng gì không? Cho tôi biết anh muốn gì và tôi sẽ giúp* – có thể mở khóa khả năng hoạt động của một đội nhóm. Như chúng ta sắp tìm hiểu, chìa khóa ấy liên quan đến việc sẵn sàng thực hiện một hành vi nhất định đi ngược lại mọi bản năng của chúng ta: chia sẻ tình trạng tổn thương của mình.

Cho đến nay chúng ta đã dành cuốn sách này để nói về thứ có thể coi như chất keo gắn kết, khám phá cách những đội nhóm thành công tạo nên sự gắn bó thuộc về. Bây giờ chúng ta hãy chuyển sự chú ý đến phần cơ bắp để xem làm thế nào các đội ngũ thành công chuyển đổi kết nối thành sự hợp tác tin tưởng.

Khi xem xét các nhóm thực sự gắn kết hành động, bạn sẽ thấy được nhiều thời điểm hợp tác tin tưởng. Những khoảnh khắc này thường xảy ra khi nhóm đang phải đối mặt với một trở ngại khó khăn – ví dụ, khi một đội đặc nhiệm Hải quân SEAL điều hướng một khóa học đào tạo, hoặc một nhóm hài kịch ứng tác điều hướng một vở hài kịch ngắn. Không cần giao tiếp hay lập kế hoạch, cả nhóm bắt đầu di chuyển và suy nghĩ cùng nhau. Họ tìm ra cách vượt qua các chướng ngại vật giống cách bầy cá bơi qua một rạn san hô, như thể chúng đều kết nối đến cùng một bộ não. Điều đó thật đẹp đẽ.

Tuy nhiên, nếu nhìn kỹ hơn, bạn cũng sẽ để ý thấy một vài điều khác. Nằm lẫn giữa sự êm ái và trôi chảy là những khoảnh khắc không mấy đẹp đẽ. Chúng vụng về, kỳ cục và ẩn chứa đầy câu hỏi khó trả lời. Chúng mang các xung điện của sự căng thẳng tột độ. Khi đó mọi người phải đối diện với những phản hồi thẳng thắn và vật lộn cùng nhau để tìm hiểu xem việc gì đang xảy ra. Hơn thế nữa, những khoảnh khắc này không tình cờ xảy ra. Chúng diễn ra

theo sự sắp đặt.

Tại hãng phim Pixar, những khoảnh khắc khó chịu đó xảy ra trong các phiên làm việc được họ gọi là cuộc họp BrainTrust. BrainTrust là phương pháp Pixar sử dụng để đánh giá và cải tiến các bộ phim của mình trong quá trình làm phim. (Mỗi bộ phim được đưa ra BrainTrust khoảng sáu lần, thời gian tổ chức mỗi lần cách đều nhau.) Cuộc họp tập hợp các đạo diễn của bộ phim cùng với một vài cựu đạo diễn và nhà sản xuất của hãng phim. Tất cả cùng xem phiên bản mới nhất của bộ phim và đưa ra ý kiến thẳng thắn của mình. Nhìn từ xa, các cuộc họp BrainTrust có vẻ như một cuộc trò chuyện thường ngày. Khi đến gần, nó giống với một thủ tục y tế đau đớn mà cụ thể là việc mổ xẻ nhằm đặt những sai sót của bộ phim dưới ánh sáng, gọi tên và phân tích chúng ở mức độ chi tiết đến ngoạn mục.

Một cuộc họp BrainTrust không hề vui vẻ. Đó là nơi mọi người nói với vị đạo diễn rằng nhân vật của anh ta vô cảm, cốt truyện thật khó hiểu và các trò đùa hoàn toàn thất bại. Nhưng nó cũng là nơi khiến các bộ phim trở nên hay hơn. "Cuộc họp BrainTrust là điều quan trọng nhất chúng tôi thực hiện cho đến nay," Ed Catmull, Chủ tịch Pixar nói. "Nó dựa trên các phản hồi hoàn toàn thẳng thắn."

Về mặt nhịp điệu và âm điệu, các cuộc họp BrainTrust giống với bầu không khí bên trong buồng lái của chuyến bay số 232. Chúng bao gồm một dòng ổn định các thông báo đây-là-tin-xấu, kèm theo một vài câu hỏi to lớn, đáng sợ – *Có ai biết cách để hạ cánh thứ này không?* Đa phần thời gian những người tham gia cuộc họp ở tình trạng nhăn trán nhíu mày, vật lộn với một thực tế là bộ phim chưa tốt tại thời điểm này. "Tất cả các bộ phim của chúng tôi lúc đầu đều chán ngắt," Catmull nói. "BrainTrust là nơi chúng tôi tìm ra lý do tại sao các bộ phim dở ẹc và cũng từ đó chúng bắt đầu hết dở."

Tại các đội đặc nhiệm Hải quân SEAL, những khoảnh khắc khó chịu, thẳng thắn như vậy xảy ra trong các buổi đánh giá hậu kỳ hành động, hay còn gọi là AAR. AAR là cuộc gặp diễn ra ngay lập tức sau mỗi nhiệm vụ hoặc buổi huấn luyện: các thành viên trong nhóm đặt vũ khí xuống, chụp vội lấy chai nước hay đồ ăn nhẹ và bắt đầu nói chuyện. Giống như trong cuộc họp BrainTrust, các thành viên trong nhóm gọi tên các vấn đề, phân tích chúng và đối mặt trước những câu hỏi đau đầu nhức óc: *Chúng ta đã thất bại ở đâu? Mỗi người chúng ta đã làm gì, và tại sao chúng ta làm điều đó? Chúng ta sẽ làm gì khác trong lần tới?* Các buổi hậu kỳ hành động

AAR có thể gây tổn thương, đau đớn, chứa đầy xung điện của cảm xúc và sự hoài nghi.

"Chúng không thực sự vui vẻ," Christopher Baldwin, một cựu điều hành của Biệt đội số 6, đội đặc nhiệm Hải quân Mỹ SEAL nói. "Chúng có thể trở nên căng thẳng ở một vài thời điểm. Tôi chưa bao giờ thấy người ta phải dùng đến nắm đấm, nhưng tình thế cũng gần như vậy. Tuy nhiên, đó có lẽ là điều cốt yếu nhất mà chúng tôi cùng làm với nhau ngoài những khi thực hiện nhiệm vụ. Ở đó chúng tôi tìm hiểu điều gì thực sự đã xảy ra và làm cách nào để thực hiện tốt hơn."

Trong khi các đội đặc nhiệm SEAL và hãng phim Pixar tạo ra những khoảnh khắc này một cách có tổ chức, các nhóm khác lại sử dụng những phương pháp nới lỏng và tự nhiên hơn. Gramercy Tavern là tên một nhà hàng ở New York được coi như phiên bản của đội đặc nhiệm Hải quân SEAL trong thế giới ẩm thực. Tại Gramercy Tavern, tôi đã chứng kiến Whitney Macdonald vào lúc cô ấy chỉ còn cách thời điểm mình hằng mong đợi vài phút: ca làm việc đầu tiên của cô với vai trò một nhân viên phục vụ bàn. Đám đông đến ăn trưa lúc ấy đang xếp hàng trên vỉa hè, cô đã rất phấn khích pha lẫn một chút lo lắng.

Trợ lý điều hành Scott Reinhardt tiến đến gần Whitney – tôi đoán là để nói vài lời động viên. Tôi đã nhầm. "Được rồi," Reinhardt nói, chấn chỉnh Whitney bằng cái nhìn sốt sắng, thấu hiểu. "Có một điều chúng ta đều biết là ngày hôm nay sẽ không diễn ra hoàn hảo. Ý tôi là, cũng *có thể*, nhưng tỷ lệ xảy ra điều ngược lại thực sự, thực sự, thực sự rất cao."

Một thoáng bất ngờ hiện lên trên khuôn mặt của Whitney. Cô đã được đào tạo trong vòng sáu tháng cho ngày hôm nay, học hành đủ thứ khổ sở – ghi nhớ từng chi tiết của công việc, hy vọng mình sẽ làm việc tốt. Cô đã làm việc ở vị trí người phục vụ phía sau, ghi chú, ngồi dự các cuộc họp đội hình và thử việc hết ca này đến ca khác. Giờ đây họ không chút hồ nghi nói với cô rằng cô sẽ làm hỏng mọi thứ.

"Và đây là cách chúng tôi biết liệu bạn đã có một ngày tốt đẹp hay không," Reinhardt tiếp tục. "Nếu bạn yêu cầu được giúp đỡ mười lần, chúng tôi biết mọi việc đều ổn. Nếu bạn cố gắng làm mọi việc một mình...". Giọng nói của ông kéo dài ra với ngụ ý rõ ràng – *đó sẽ là một thảm họa.*

Trên bề mặt, những khoảnh khắc khó xử tại hãng phim Pixar, đội

đặc nhiệm Hải quân SEAL và nhà hàng Gramercy Tavern đều không hợp lý. Dường như các nhóm này cố ý tạo ra những tương tác khó xử, đau đớn trông như thể mặt đối lập của việc hợp tác trơn tru. Tuy nhiên, điều hấp dẫn là các tương tác kỳ quặc, đau đớn đó lại tạo ra hành vi tin tưởng, gắn kết cao độ cần thiết cho việc hợp tác suôn sẻ.

Hãy quan sát kỹ hơn để xem quá trình này diễn ra như thế nào.

8

Vòng lặp các tổn thương

Hãy tưởng tượng bạn và một người lạ hỏi nhau hai nhóm câu hỏi dưới đây.

Nhóm A

• Món quà tuyệt vời nhất bạn từng nhận được là gì và tại sao?

• Mô tả con vật cưng bạn sở hữu gần đây nhất.

• Bạn đã học ở trường trung học nào? Trường trung học của bạn ra sao?

• Diễn viên yêu thích của bạn là ai?

Nhóm B

• Nếu quả cầu pha lê có thể cho bạn biết sự thật về bản thân, cuộc đời, tương lai của bạn hay bất cứ điều gì khác, bạn sẽ muốn biết những gì?

• Có điều gì khiến bạn từng mơ ước được làm trong một thời gian dài không? Tại sao bạn không thực hiện ước mơ đó? Thành tựu lớn nhất trong cuộc đời bạn là gì? Lần gần nhất bạn hát một mình là khi nào? Và lúc nào là lần gần nhất bạn hát cho người khác nghe?

Thoạt nhìn, hai bộ câu hỏi nói trên có nhiều điểm chung. Cả hai đều yêu cầu bạn phải tiết lộ thông tin cá nhân để kể lại các câu chuyện và chia sẻ. Tuy nhiên, nếu tham gia cuộc thử nghiệm này (mẫu khảo sát đầy đủ bao gồm 36 câu hỏi), bạn sẽ nhận thấy hai điểm khác biệt. Đầu tiên là khi trả lời các câu hỏi thuộc nhóm B, bạn cảm thấy một chút e ngại. Nhịp tim của bạn tăng lên. Bạn

cảm thấy khó chịu hơn. Bạn đỏ mặt, ngần ngại và có lúc cười trừ để bớt căng thẳng. (Xét cho cùng, nói cho một người lạ biết điều gì đó quan trọng, một việc cả đời bạn mơ ước được thực hiện không thể là điều dễ dàng.)

Điểm khác biệt thứ hai là theo những người tổ chức cuộc thử nghiệm, nhóm câu hỏi B sẽ làm cho bạn và người lạ cảm thấy gần gũi với nhau hơn khoảng 24% so với nhóm câu hỏi A.[16]Trong khi nhóm câu hỏi A cho phép bạn được ở trong vùng thoải mái của mình, nhóm câu hỏi B tạo ra sự thú nhận, khó chịu và xác thực. Chúng phá vỡ các rào cản giữa mọi người, đưa họ vào một kết nối sâu sắc hơn. Nhóm câu hỏi A tạo ra thông tin trong khi nhóm B tạo ra điều mạnh mẽ hơn: trạng thái dễ tổn thương.

[16] . Những câu hỏi này do các nhà tâm lý học Arthur và Elaine Aron phát triển. Trong mẫu khảo sát đầy đủ, cuộc Thử nghiệm Tạo ra sự Gần gũi giữa các Cá nhân còn bao gồm bốn phút im lặng nhìn thẳng vào mắt nhau. Thí nghiệm ban đầu đã được thực hiện với 71 cặp người lạ, và cuối cùng có một cặp đã kết hôn với nhau. (Cặp đôi đã mời toàn bộ phòng thí nghiệm đến dự lễ cưới của họ.) (TG)

Ở một số cấp độ, trực giác cho ta biết trạng thái tổn tương có khuynh hướng nhen nhóm cho việc hợp tác và tin tưởng. Nhưng chúng ta có thể không nhận ra quá trình này hoạt động mạnh mẽ và đáng tin cậy đến mức nào, đặc biệt là đối với các tương tác nhóm. Vì vậy, sẽ rất hữu ích khi đến gặp tiến sỹ Jeff Polzer, một giáo sư nghiên cứu hành vi tổ chức tại Đại học Harvard. Ông đã dành một phần lớn sự nghiệp của mình xem xét cách các trao đổi xã hội nhỏ bé, gần như không đáng kể có thể tạo ra những hiệu ứng tầng bên trong các đội ngũ.

“Mọi người có xu hướng nghĩ về sự tổn thương một cách cảm tính, nhưng đó không phải điều đang thực sự diễn ra,” Polzer nói. “Đó là việc gửi đi một tín hiệu thật sự rõ ràng rằng bạn có điểm yếu và có quyền nhận sự giúp đỡ. Và nếu hành vi đó trở thành một hình mẫu cho người khác noi theo, các bạn có thể gạt những nỗi bất an sang một bên để làm việc, bắt đầu tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau. Trái lại, nếu bạn không bao giờ có thời điểm dễ bị tổn thương đó, mọi người cũng sẽ cố gắng che đậy những yếu kém của họ và từng nhiệm vụ nhỏ bé trở thành nơi sự bất an tự bộc lộ chính mình.”

Polzer chỉ ra rằng việc chia sẻ tín hiệu tổn thương có liên quan đến người tiếp nhận nhiều hơn so với người gửi đi. “Người thứ hai có vai trò cốt yếu”, ông nói. “Họ có tiếp nhận và tiết lộ những điểm yếu của mình không? Hay họ che đậy và giả vờ như mình không

có điểm yếu nào? Nó tạo ra một sự khác biệt rất lớn đối với kết quả." Polzer đã trở nên lão luyện trong việc chỉ ra thời điểm tín hiệu được truyền đi trong đội ngũ. "Bạn thực sự có thể nhìn thấy mọi người thư giãn, kết nối và bắt đầu tin tưởng. Cả nhóm tiếp nhận ý tưởng và nói: 'Được thôi, chúng ta hãy lựa chọn làm việc ở chế độ này,' và bắt đầu hành xử trong khuôn khổ đó, tuân theo thông lệ là chấp nhận thừa nhận điểm yếu và giúp đỡ lẫn nhau."

Các tương tác Polzer mô tả có thể được gọi là vòng lặp tổn thương. Việc trao đổi cởi mở với nhau là bộ khung xây dựng sự hợp tác và tin tưởng cơ bản nhất. Khi nhìn qua, vòng lặp tổn thương có vẻ nhanh chóng và tự phát. Tuy nhiên khi tới gần hơn, tất cả đều tuân theo các bước riêng rẽ giống nhau:

1. Người A gửi đi một tín hiệu của sự tổn thương.

2. Người B phát hiện tín hiệu này.

3. Người B phản hồi bằng cách phát đi tín hiệu về tổn thương riêng của mình.

4. Người A phát hiện ra tín hiệu này.

5. Một thông lệ được thiết lập; sự gần gũi và tin cậy tăng lên.

Hãy xem xét tình huống của Al Haynes trên chuyến bay 232. Ông là cơ trưởng của máy bay, nguồn gốc của quyền lực và thẩm quyền, nơi tất cả mọi người hướng đến để tìm kiếm sự bảo đảm và hướng xử lý sự việc. Khi vụ nổ tước đi quyền kiểm soát máy bay, bản năng đầu tiên khiến Haynes thể hiện vai trò đó – ông giật lấy cần yokes và nói: "Tôi giữ được rồi." (Sau đó ông gọi bốn từ này là "điều ngu xuẩn nhất tôi từng nói ra trong đời mình".) Nếu Al Haynes tiếp tục tương tác với phi hành đoàn của mình theo cách này, chuyến bay 232 có khả năng đã bị rơi. Nhưng Haynes đã không đi tiếp con đường đó. Ông đã làm được điều thậm chí còn khó khăn hơn: gửi đi một tín hiệu cho thấy sự tổn thương nhằm thông báo với phi hành đoàn của mình rằng ông cần họ. Việc này chỉ mất bảy từ:

Có ai có ý tưởng gì không?

Tương tự như vậy, khi vị huấn luyện phi công Denny Fitch bước vào buồng lái, ông đã có thể cố gắng ra lệnh và giành quyền phụ trách vì xét cho cùng, ông cũng hiểu rõ các quy trình khẩn cấp ở mức tương đương, nếu không nói là nhiều hơn cơ trưởng Hayes. Thay vào đó, ông đã làm điều ngược lại: Ông đặt mình bên dưới

Haynes và phi hành đoàn một cách rõ ràng, ra tín hiệu rằng mình đóng vai trò người giúp đỡ:

Cho tôi biết anh muốn gì và tôi sẽ giúp anh.

Chỉ mất vài giây để truyền đi từng tín hiệu nhỏ bé. Nhưng chúng đều quan trọng bởi khả năng thay đổi chiều động lực, cho phép hai người đã bị tách ra có thể hoạt động như một thực thể duy nhất.

Việc phóng đại sự thay đổi này khá hữu ích. Các nhà khoa học đã thiết kế một thử nghiệm tái hiện chính xác tình huống khi sự thay đổi diễn ra. Nó được gọi là trò chơi Give-Some (Cho đi hay Giữ lại). Cách chơi như sau: Bạn và một người chưa từng gặp mặt, mỗi người nhận được bốn đồng xu token. Mỗi token có giá trị một đô-la nếu bạn giữ lại và hai đô-la nếu bạn đưa cho người khác. Trò chơi chứa đựng một quyết định: Bạn sẽ đưa bao nhiêu token cho người khác?

Đây không phải là một quyết định đơn giản. Nếu cho đi hết, bạn có thể không còn gì vào cuối trò chơi. Nếu giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ đưa cho một người lạ ở mức trung bình là 2,5 token – hơi thiên một chút về hướng hợp tác. Tuy nhiên, điều thú vị là xu hướng mọi người hành xử khi mức độ tổn thương của họ tăng lên vài bậc.

Trong một thí nghiệm khác, các đối tượng được yêu cầu thực hiện một bài thuyết trình ngắn trong một căn phòng có sẵn khán giả. Trước đó, nhóm tổ chức thử nghiệm đã yêu cầu người nghe giữ im lặng với vẻ mặt lạnh lẽo. Sau đó họ cùng chơi trò Give-Some. Bạn có thể hình dung rằng các đối tượng đã trải qua trải nghiệm khó khăn này sẽ phản ứng bằng cách trở nên ít hợp tác hơn, nhưng hóa ra kết quả lại ngược lại: mức độ hợp tác của các diễn giả đã tăng lên 50%. Khoảnh khắc bị tổn thương không những không làm giảm sự sẵn sàng hợp tác mà còn thúc đẩy nó. Chiều ngược lại của thí nghiệm cũng đúng: Khi tạo ra tình huống khiến con người thấy mình bất khả xâm phạm hơn, bằng cách khiến họ nghĩ rằng mình có quyền lực hơn sự sẵn lòng hợp tác của họ sẽ giảm đi đáng kể.

Mối liên kết giữa trạng thái dễ tổn thương và sự hợp tác không chỉ áp dụng với các cá nhân mà còn đúng với các nhóm. Trong một thử nghiệm của David DeSteno ở Đại học Northeastern, người tham gia đã được yêu cầu thực hiện một nhiệm vụ dài dòng và tẻ nhạt trên một máy tính. Ban tổ chức đã sắp đặt trước để máy tính

xảy ra sự cố ngay khi nhiệm vụ hoàn thành. Sau đó, một trong những người cùng tham gia nhiệm vụ (người này thực ra là đồng minh của các nhóm nghiên cứu) đi qua, để ý thấy sự cố và hào hiệp dành thời gian giúp "sửa chữa" máy tính. Nhờ đó, những người tham gia được cứu thoát khỏi việc phải tải lại dữ liệu từ đầu. Cuối cùng mọi người cùng chơi trò Give-Some.

Như bạn có thể đoán được, các đối tượng đã hợp tác tốt hơn đáng kể với người đã sửa giúp máy tính cho họ. Đáng chú ý là: họ cũng hợp tác tốt như vậy với những người hoàn toàn xa lạ. Nói cách khác, vòng lặp tổn thương đã thắp lên cảm giác tin tưởng và gần gũi. Cảm giác ấy được truyền đi nguyên vẹn đến với cả những người khác cùng có mặt trong căn phòng lúc đó. Nói cách khác, vòng lặp tổn thương có tính lan truyền.

"Chúng ta cảm thấy sự tin tưởng có tính ổn định, nhưng thật ra tại mỗi thời điểm, não bộ của bạn đều theo dõi môi trường, chạy một phép tính xem liệu có thể tin tưởng những người xung quanh và kết nối với họ hay không", DeSteno nói. "Tin tưởng đi liền với bối cảnh. Thứ điều khiển nó là cảm giác bạn đang dễ bị tổn thương, bạn cần mọi người và không thể tự làm việc một mình."

Chúng ta thường nghĩ về sự tin tưởng và tổn thương giống với việc đứng trên một mặt đất vững chắc và nhảy vào nơi vô định: Đầu tiên chúng ta xây dựng lòng tin, *sau đó* mới liều mạng nhảy. Nhưng khoa học cho thấy ta đã hiểu ngược vấn đề. Tổn thương không đến sau tin tưởng mà xảy ra trước. Hành động mạo hiểm – nhảy vào nơi vô định, khi được thực hiện cùng với những việc khác sẽ khiến nền tảng vững chắc của sự tin tưởng hình thành dưới chân chúng ta.

Câu hỏi: Bạn sẽ làm thế nào để tìm ra 10 quả bóng bay lớn màu đỏ được giấu tại các địa điểm bí mật trên khắp nước Mỹ?

Đây không phải câu hỏi dễ trả lời. Nó đã được các nhà khoa học của DARPA phát kiến. DARPA là tên viết tắt của Cơ quan Chỉ đạo các Dự án Nghiên cứu Quốc phòng Tiên tiến, một bộ phận của bộ quốc phòng Mỹ có nhiệm vụ giúp chuẩn bị về mặt quân sự cho nước Mỹ trước những thách thức công nghệ trong tương lai. Thử thách bong bóng đỏ do DARPA công bố vào ngày 29 tháng 10 năm 2009 được thiết kế để mô phỏng các tình huống khó xử lý trong cuộc sống thực tế như kiểm soát khủng bố và dịch bệnh. Thử thách treo giải thưởng 40.000 đô-la cho nhóm đầu tiên xác định chính xác vị trí của tất cả mười quả bóng bay. Tính vô cùng của nhiệm vụ này – mười quả bóng bay trong khoảng 802 triệu ki-lô-

mét vuông – đã khiến vài người tự hỏi liệu có phải DARPA đã đi quá xa. Một nhà phân tích cấp cao ở Cục Tình báo Không gian địa lý quốc gia đã tuyên bố nhiệm vụ này là "bất khả thi".

Ngay từ những ngày đầu công bố, có hàng trăm nhóm đã đăng ký. Họ đại diện cho một mặt cắt đa dạng của những bộ não lỗi lạc nhất nước Mỹ: từ các hacker, công ty truyền thông xã hội, công ty công nghệ đến trường đại học nghiên cứu. Phần lớn đã tìm ra cách tiếp cận hợp lý cho vấn đề: Họ xây dựng nên các công cụ tấn công vào nhiệm vụ. Các nhóm phát triển những công cụ tìm kiếm phân tích công nghệ nhiếp ảnh vệ tinh, khai thác mạng lưới quan hệ xã hội và kinh doanh hiện tại, tung ra những chiến dịch quảng bá, xây dựng phần mềm thông minh mã nguồn mở và nuôi dưỡng các cộng đồng người tìm kiếm trên phương tiện truyền thông xã hội.

Trái lại, nhóm đến từ Phòng thí nghiệm Truyền thông học viện MIT đã không có bất cứ động thái nào tương tự vì họ không hề biết về thử thách cho đến bốn ngày trước khi bóng bay được thả. Một nhóm sinh viên do nghiên cứu sinh hậu tiến sỹ Riley Crane dẫn dắt nhận ra họ không còn đủ thời gian để tập hợp một nhóm, tạo ra công nghệ hoặc làm bất cứ điều gì giống với một cách tiếp cận có tổ chức. Vì vậy, họ đã sử dụng một chiến thuật khác thay vào đó. Nhóm xây dựng một trang web đăng tải lời mời như sau:

> Khi đăng ký tham gia đội chơi thử thách bóng đỏ của học viện MIT, bạn sẽ được cấp một đường link lời mời của riêng mình, ví dụ: http://balloon.mit.edu/yournamehere
>
> Hãy mời tất cả bạn bè đăng ký bằng cách sử dụng đường link cá nhân của bạn. Nếu người thắng giải là một trong những người bạn mời, hay bất cứ ai do bạn của bạn mời, kể cả khi người đó do những người tiếp sau nữa mời tham gia (... và cứ tiếp tục như vậy), bạn cũng nhận được tiền thưởng!
>
> Chúng tôi thưởng 2.000 đô-la trên mỗi quả bóng cho người đầu tiên gửi cho chúng tôi các tọa độ chính xác, và không chỉ có vậy. Chúng tôi cũng thưởng 1.000 đô-la cho người mời họ (người mời trực tiếp). Sau đó, chúng tôi thưởng 500 đô-la cho ai đã mời được người mời trực tiếp và 250 đô-la cho người đã mời được người này và cứ như vậy... (xem cơ chế hoạt động tại đây).

So với các công cụ và công nghệ tinh vi do các nhóm khác triển khai, cách tiếp cận của nhóm học viện MIT nguyên thủy đến mức

buồn cười. Họ không có cơ cấu tổ chức, chiến lược hay phần mềm, thậm chí không cần cả bản đồ của nước Mỹ để xác định vị trí bóng bay. Đây không phải là một đội được trang bị đầy đủ; nó gần giống với lời kêu gọi nguệch ngoạc vội vã được nhét vào một cái chai và quăng vào đại dương Internet: "Nếu bạn thấy thứ này, xin vui lòng giúp đỡ!"

Sáng ngày 3 tháng 12, hai ngày trước khi thả bóng bay, đội MIT đã kích hoạt trang web. Trong một vài giờ, không có gì xảy ra. Sau đó, vào 3:42 chiều ngày 03 tháng 12, mọi người bắt đầu vào cuộc. Kết nối đầu tiên lan ra khỏi thành phố Boston, sau đó bùng nổ, tỏa ra đến các thành phố Chicago, Los Angeles, San Francisco, Minneapolis, Denver, Texas và xa hơn, bao gồm cả những thành phố ở châu Âu. Qua đoạn phim tua nhanh dưới dạng time lapse, hình ảnh các kết nối lan ra nhìn giống như việc lắp ráp tự phát của một hệ thống thần kinh khổng lồ, với mỗi giờ qua đi có thêm hàng trăm người mới tham gia công cuộc tìm kiếm.

Vào đúng 10 giờ sáng theo múi giờ miền đông ngày 05 tháng 12, DARPA phóng đi những quả bóng ở các địa điểm bí mật khác nhau, từ quảng trường Union ở trung tâm thành phố San Francisco đến một sân bóng chày bên ngoài thành phố Houston, bang Texas, hay một công viên rừng gần thị trấn Christiana, bang Delaware. Hàng nghìn đội bắt tay vào hành động, và các tổ chức đều thống nhất về việc cần chờ đợi lâu dài: Họ ước tính một nhóm sẽ mất đến một tuần mới có thể xác định chính xác vị trí của tất cả mười quả bóng bay.

Tám giờ, 52 phút và 41 giây sau đó, thử thách đã kết thúc. Nhóm học viện MIT đã tìm thấy tất cả mười quả bóng bay và hoàn thành nhiệm vụ với sự giúp đỡ của 4.665 người. Theo Peter Lee, người tổ chức của DARPA đã nhấn mạnh, đó là "một số lượng người tham gia khổng lồ với số tiền ít đến khó tin". Phương pháp gửi đi thông-điệptrong-chai nguyên thủy vào phút cuối đã đánh bại những nỗ lực được trang bị tốt hơn, tạo ra một làn sóng sâu rộng khuyến khích tinh thần làm việc nhóm và sự hợp tác.

Lý do rất đơn giản. Tất cả các đội khác đã sử dụng một thông điệp hợp lý, dựa vào sự khuyến khích: *Hãy tham gia dự án này cùng chúng tôi, và bạn có thể giành tiền thưởng.* Tín hiệu này nghe có vẻ tạo động lực, nhưng thực ra không khuyến khích việc hợp tác. Trên thực tế, nó còn cổ súy điều ngược lại. Nếu bạn nói cho người khác về việc tìm kiếm, bạn đã giảm cơ hội đoạt giải của mình xuống một chút. (Xét cho cùng, nếu những người khác tìm thấy bóng còn bạn thì không, họ sẽ nhận được toàn bộ phần thưởng.)

Các đội này đã đòi hỏi những người tham gia phải chịu thiệt, còn họ thì chẳng mất gì cả.

Trái lại, nhóm MIT phát đi tín hiệu về trạng thái dễ tổn thương của chính mình bằng lời hứa trao một phần giải thưởng cho tất cả những ai đã kết nối để tìm ra quả bóng màu đỏ. Sau đó, nhóm MIT trao cho mọi người cơ hội tạo ra mạng lưới tổn thương bằng cách tiếp cận với bạn bè của họ, rồi nhờ những người này tiếp tục liên lạc với bạn bè của họ nữa. Nhóm đã không ra lệnh cho những người tham gia nên làm gì hay làm thế nào. Người tham gia cũng không được giao nhiệm vụ cụ thể phải hoàn thành hay công nghệ cần sử dụng. Họ chỉ đơn giản cung cấp các đường link và để mọi người làm bất cứ việc gì họ muốn với đường link đó. Và hóa ra điều mọi người muốn làm là được kết nối với rất nhiều người khác. Mỗi lời mời tạo ra một vòng tròn tổn thương định hướng đến sự hợp tác – *Này, tôi đang tham gia dự án tìm bóng điên rồ này và tôi cần bạn giúp.*

Nói cách khác, điều tạo ra sự khác biệt trong việc hợp tác không phải ở chỗ một người có thể kết nối thêm với bao nhiêu người khác, hay công nghệ tìm kiếm bóng của họ tốt đến đâu. Việc này không thực sự liên quan đến một cá nhân nhất định nào cả. Nó liên quan nhiều hơn đến tính hiệu quả khi tạo nên các mối quan hệ có chung rủi ro của mọi người. Thử thách Bóng Bay Đỏ thậm chí không thực sự là một cuộc thi công nghệ. Giống như tất cả các nỗ lực tìm cách tạo ra sự hợp tác, đây là một cuộc thi chia sẻ yếu điểm.

Câu chuyện về Thử thách Bóng Bay Đỏ đã khiến chúng ta ngạc nhiên, bởi vì một cách bản năng, hầu hết mọi người coi tổn thương là một trạng thái cần ẩn giấu đi. Nhưng khoa học cho thấy, khi nói đến việc tạo ra sự hợp tác, tổn thương không phải rủi ro mà là một điều kiện cần về mặt tâm lý.

“Các nhóm thực sự cần làm gì?”, Polzer đặt ra câu hỏi. “Ý tưởng là ta có thể kết hợp các thế mạnh và sử dụng những kỹ năng của mình theo cách bổ sung cho nhau. Việc bị tổn thương đã loại bỏ những cản trở ra khỏi con đường, cho phép chúng ta làm việc cùng nhau mà không cần lo lắng hay do dự. Điều đó khiến chúng ta làm việc như một khối thống nhất.”

Sau khi nói chuyện với Polzer và các nhà khoa học nghiên cứu sự tin tưởng khác, tôi bắt đầu nhận thấy vòng tròn tổn thương ở những nơi khác mình ghé thăm. Đôi khi đó là những cuộc trao đổi nho nhỏ, nhanh chóng. Một huấn luyện viên bóng chày chuyên

nghiệp đã bắt đầu bài phát biểu đầu mùa giải trước các cầu thủ của mình bằng cách nói: "Tôi đã rất hồi hộp về việc nói chuyện với các bạn ngày hôm nay," và các cầu thủ phản ứng bằng cách mỉm cười cảm thông – họ cũng hồi hộp như vậy. Đôi khi vòng lặp có dạng các thực thể, như Bức tường thất bại mà Công ty tín dụng Dun & Bradstreet xây dựng. Đó là một chiếc bảng trắng nơi mọi người có thể chia sẻ những thời điểm họ không đạt chỉ tiêu.

Đôi khi đó là thói quen của các nhà lãnh đạo tưởng như bất khả chiến bại, chẳng hạn như người sáng lập của Apple, Steve Jobs có khuynh hướng bắt đầu các cuộc hội thoại với cụm từ: "Đây là một ý tưởng ngớ ngẩn." ("Và nhiều khi đó là sự thật". Jonathan Ive, Phó Chủ tịch cấp cao về thiết kế của Apple nhớ lại các kỷ niệm về Jobs. "Có những ý tưởng quá sức ngớ ngẩn. Đôi lúc chúng thật sự đáng sợ.") Mỗi vòng lặp là khác nhau, nhưng đều chia sẻ một mô thức sâu hơn: một sự thừa nhận về các giới hạn, một nhận thức thấu đáo về tính chất đội nhóm của nỗ lực. Các tín hiệu gửi đi đều giống nhau: *bạn sở hữu một vai trò ở đây. Tôi cần bạn.*

"Đó là lý do tại sao các đội ngũ thành công có xu hướng cùng làm rất nhiều điều cực đoan với nhau," DeSteno nói. "Một dòng tổn thương liên tục mang đến cho họ một ước tính phong phú, đáng tin hơn về tính tin cậy của mình, mang họ lại gần nhau và khiến họ có thể đón nhận nhiều rủi ro hơn. Họ được xây dựng dựa trên chính những điều này."

Có thể tóm tắt cơ chế hợp tác như sau: *Việc trao đổi về trạng thái dễ tổn thương, điều mà chúng ta có xu hướng tự nhiên né tránh, chính là con đường xây dựng nên sự hợp tác tin tưởng.*Ý tưởng này rất hữu ích vì nó mang đến cho chúng ta một cái nhìn thoáng qua bên trong cấu trúc của làm việc nhóm. Như chúng ta sẽ thấy, việc hợp tác không tự dưng mà có. Đó là một nỗ lực tập thể được xây dựng theo một mô thức cụ thể bao gồm các tương tác lặp đi lặp lại, và mô thức đó luôn không đổi: một vòng tròn của những người cùng tham gia quá trình trở nên dễ bị tổn thương. Chúng rủi ro, đôi khi đau đớn nhưng cuối cùng đem lại sự tưởng thưởng xứng đáng.

Ngay lập tức, ý tưởng về vòng lặp tổn thương rất hữu ích vì nó giúp thắp sáng các kết nối giữa những thế giới dường như khác biệt. Ví dụ, tại sao một số nhóm hài đạt đến mức độ thành công như vậy? Băng trộm trang sức khét tiếng nhất trên thế giới có tổ chức như thế nào? Và việc mang vác cây gỗ cực kỳ nặng có ý nghĩa ra sao đối với việc tạo ra các Đội đặc nhiệm giỏi nhất hành tinh?

9

Các điều phối viên siêu cấp

CỖ MÁY TẠO RA SỰ TIN CẬY CỦA DRAPER KAUFFMAN

Một trong những đặc điểm khiến các đội đặc nhiệm Hải quân SEAL trở nên đặc biệt là sự kết hợp giữa khả năng tàng hình và thích ứng của họ. Họ hoàn toàn có thể di chuyển giữa các địa hình phức tạp và nguy hiểm trong sự im lặng tuyệt đối. Đây là một trong những lý do các đội SEAL được lựa chọn để thực hiện những nhiệm vụ như tiêu diệt trùm khủng bố Osama Bin Laden, giải cứu Thuyền trưởng Richard Phillips khỏi tàu Maersk Alabama và hàng nghìn nhiệm vụ ít gây chú ý hơn nhưng không kém phần rủi ro. Các đội SEAL gọi sự kết hợp kỹ năng này là "chơi bóng rổ pickup – bóng rổ tự phát". Giống như bất kỳ đội bóng rổ tự phát xuất sắc khác, họ không cần nói chuyện quá nhiều hoặc nhất định tuân theo một vài kế hoạch xây dựng trước; họ chỉ đơn giản gia nhập cuộc chơi.

"Chúng tôi từng phối hợp với các đội đặc nhiệm Ranger trong một nhiệm vụ," một trong những cựu chỉ huy của Biệt đội SEAL số 6 nói với tôi, nhắc đến các đội đặc nhiệm của lục quân. "Chỉ huy các đội Ranger và tôi đã ở cùng nhau [tại một cơ sở gần đó] khi quan sát [các đoạn phim do máy bay không người lái ghi lại] quá trình thực hiện nhiệm vụ. Trong suốt thời gian thực hiện nhiệm vụ, vị chỉ huy của Ranger liên tục trao đổi với quân của mình qua radio. Ông ta nói chuyện, ra lệnh – "Hãy làm việc này, hãy tìm kiếm thứ đó." Ông ấy đã cư xử giống một vị huấn luyện viên la hét bên ngoài trận đấu. Tại một số thời điểm, vị chỉ huy này để ý thấy tôi chẳng nói từ nào và ông ta trao cho tôi ánh mắt gần như nghi hoặc. Giống như là, *tại sao ông không nói cho binh lính biết phải làm gì?* Mọi thứ khá rõ ràng. Các thành viên của đội tôi và đội ông ta cùng làm một nhiệm vụ. Ông ấy nói trong suốt thời gian thực hiện nhiệm vụ, còn chúng tôi không nói gì cả. Và câu trả lời là, *bởi*

vì chúng tôi không cần làm như vậy. Tôi biết các sĩ quan của mình sẽ tự giải quyết mọi vấn đề."

Trong giới quân sự, có một số giả thuyết về lý do tại sao các đội SEAL có kỹ năng chơi bóng rổ tự phát. Một số luận điểm thiên về tính khắc nghiệt của chương trình tuyển chọn. Đó là một kim tự tháp dốc đứng bao gồm các chương trình huấn luyện về tâm lý, cảm xúc và thể chất mà chỉ có một tỷ lệ nhỏ ứng viên có thể vượt qua. Các luận điểm khác nhắc đến những cá nhân chất lượng cao được thu hút đến đơn vị và nỗ lực không ngừng để cải thiện bản thân.

Tất cả những giả thuyết này đều có lý nhưng không đầy đủ. Ví dụ, việc đào tạo cho lực lượng Delta của lục quân cũng khắc nghiệt tương đương và thậm chí còn chọn lọc hơn (tỷ lệ loại là 95% so với 67% ở các đội SEAL.) Các lực lượng hoạt động đặc biệt khác cũng thu hút những cá nhân chất lượng cao và tập trung vào cải thiện không ngừng. Vậy thì tại sao các đội SEAL làm việc cùng nhau với nhau tốt đến như vậy? Khi đào sâu tìm kiếm câu trả lời, đến thời điểm nào đó bạn sẽ tìm thấy câu chuyện về một con người gầy gò, cận thị, cực kỳ cứng đầu và từng từ chối gia nhập Hải quân. Người đó có tên là Draper Kauffman.

Kauffman sinh năm 1911, là con trai duy nhất của đô đốc Hải quân huyền thoại James "Stormy" Kauffman. Ông là hình mẫu được tâm lý học hiện đại gọi là đứa trẻ chống đối. Ông nhận thức sâu sắc những gì mọi người muốn ở mình và có xu hướng làm điều ngược lại. Khi năm tuổi, ông đã gặp rắc rối vì ra ngoài chơi quá muộn. "Mẹ nhanh lên và đánh đòn con đi để con còn chạy ra ngoài chơi tiếp," ông nói với mẹ mình. Là một sinh viên xoàng xĩnh thường bị cha khiển trách vì tính lười biếng, Kauffman tốt nghiệp học viện Hải quân vào năm 1933. Khi thị lực kém cản trở việc nhận nhiệm vụ sĩ quan, ông đã rời bỏ quân đội và bắt đầu công việc ở một công ty vận chuyển.

Sau đó, khi Thế chiến II đến, ông rời bỏ công việc đó để làm tài xế tình nguyện cho quân đoàn xe cứu thương Mỹ. Lo lắng cho sự an toàn của ông, cha mẹ và em gái đã viết thư nhắn ông hãy cân nhắc lại quyết định của mình. Ông đáp lại bằng cách xin điều chuyển đến nơi nguy hiểm nhất có thể: phần phía bắc của tuyến phòng thủ Maginot, nơi Hitler đã tập hợp đội quân của mình để xâm lược nước Pháp. Ngay sau khi Kauffman đến nơi vào tháng 2 năm 1940, chiến tranh bắt đầu.

Nhiệm vụ đầu tiên của Kauffman là lái xe cứu thương qua chiến

trường để đón những người bị thương. Ông đã không hề được chuẩn bị sẵn sàng trước thực tế hỗn loạn của trận chiến. "Tôi không bao giờ có thể làm điều này nếu tôi biết trước nó là như vậy," ông đã viết. "Quá nhiều đạn trái phá phát nổ trên con đường phía trước... đến nỗi bản năng duy nhất của tôi đã mách bảo cần lái xe càng nhanh càng tốt và tôi gần như hủy diệt cả chiếc xe để làm như vậy. Sau khi chuyển [những người bị thương] sang xe cứu thương khác để trở về bệnh viện, tôi ngồi ở ghế lái của mình và bắt đầu run như một chiếc lá."

Khoảng thời gian này, Kauffman gặp một nhóm binh sĩ người Pháp đại diện cho đủ thứ tính cách trái ngược với ông. Quân đoàn Franc là một nhóm tinh nhuệ bao gồm các binh lính tình nguyện có nhiệm vụ lẻn vào phía sau hàng tuyến của kẻ thù, phá vỡ liên lạc, bắt giữ tù nhân và phá hoại. Họ được tổ chức thành các đội nhỏ, mỗi người mang theo vũ khí hạng nhẹ và chất nổ. Kauffman đã bị mối liên kết anh em giữa họ đánh gục, điều vượt xa bất cứ thứ gì ông gặp trước đây tại học viện Hải quân. "Hoặc là bạn được Quân đoàn Franc chấp nhận, hoặc không, và hai khả năng này khác xa nhau," ông đã viết về cho gia đình như vậy. "Không có bất cứ điều gì họ không thể làm cho bạn. Nếu một trong những thành viên đội tuần tra bị mắc kẹt và chỉ còn lại năm người khác, họ cũng sẽ tấn công 50 người Đức để cố gắng giải thoát cho một thành viên bị mắc bẫy."

Trong suốt sáu tuần, Kauffman đã trải qua cả ngày lẫn đêm cùng với quân đoàn Franc, chứng kiến nghi thức hàng đêm cầu nguyện cho những người chết dưới hỏa lực của kẻ thù và mong họ yên nghỉ. "Bạn chân thành gọi một người là bạn trong một thời gian rất ngắn khi mọi việc đều gấp gáp," ông đã viết. "Sự việc lên đến đỉnh điểm khi tôi mang Toine [một thành viên của quân đoàn] ra khỏi chiến trường. Khi ấy Toine đã mất đi một nửa khuôn mặt và chân trái cùng với một cánh tay bị bắn nát. Khi đưa được anh ấy vào Trạm trợ giúp Poste de Secours, tôi gần như đã ngã quỵ vì sức nặng. Anh ấy nháy mắt với tôi bằng con mắt lành lặn và siết tay tôi bằng bàn tay còn lại của mình."

Sau khi tuyến phòng tủ Maginot bị phá vỡ, Kauffman đến Anh và tham gia tình nguyện ở đơn vị gỡ bom của lực lượng Hải quân Anh. Tháng 6 năm 1943, ông quay trở lại Mỹ và gia nhập lực lượng Hải quân dự bị. Những mỹ từ lan ra về vị Trung úy gầy gò cùng với tài năng xử lý bom của ông. Ông đã được cử đến thành phố Fort Pierce, bang Florida, nhận nhiệm vụ tuyển chọn và đào tạo binh sĩ cho các đội hải kích sẽ thâm nhập vào các tuyến phòng thủ Đức dọc theo bờ biển Pháp và Bắc Phi. Kauffman được kỳ vọng

sẽ tuân theo khuôn mẫu huấn luyện của Hải quân đối với các đội đặc nhiệm: một vài tuần tuyển chọn và huấn luyện tương đối vất vả dưới sự giám sát của các sĩ quan. Thay vào đó, ông vứt hết các khuôn mẫu và quyết định tái tạo chính quân đoàn Franc.

Trước tiên, Kauffman đã tạo ra Tuần lễ địa ngục, một chương trình tuyển chọn kéo dài cả tuần với mức độ đau đớn, sợ hãi và hoảng loạn tương đương với tuyến phòng thủ Maginot. Có thể kể đến việc bơi hơn sáu ki-lô-mét ngoài trời, vượt chướng ngại vật, huấn luyện chiến đấu giáp lá cà, chạy 16 ki-lô-mét, gần như không ngủ cùng một bài tập nâng cột điện thoại gây tò mò mà ông từng thấy các đặc công người Anh sử dụng để xây dựng sức mạnh và tinh thần đồng đội. Những người sống sót qua Tuần lễ địa ngục (chiếm khoảng 25-35% của lớp) tiếp tục tham gia 8-10 tuần huấn luyện đặc biệt. Ở đây họ tiếp tục học và mài dũa các kỹ năng tinh tế hơn mà họ sẽ sử dụng nơi chiến trường.

Thứ hai, Kauffman chỉ đạo việc thực hiện mọi khía cạnh của khóa huấn luyện theo các nhóm. Thay vì hoạt động riêng lẻ, các học viên được gom thành từng nhóm sáu người (con số phù hợp với những chiếc bè cao su do Hải quân cấp phát) và giữ nguyên nhóm trong suốt thời gian huấn luyện. Hơn nữa, mỗi đội cần trở nên tự chủ. Họ cần di chuyển ra xung quanh hoặc xuyên qua bất kỳ chướng ngại vật nào mà không cần phụ thuộc vào các lệnh từ Trung tâm.

Thứ ba, Kauffman loại bỏ sự phân biệt cấp bậc giữa sĩ quan và binh lính. Trong chương trình của ông, tất cả đều tham gia huấn luyện bất kể cấp bậc. Tất nhiên, nguyên tắc này áp dụng cả với chính Kauffman. Những binh lính tham gia lớp học mới đầu nhìn vị chỉ huy khó coi, cận thị của mình và đều đi đến một kết luận tương tự: không đời nào gã này làm nên chuyện. Nhưng khi các học viên tiếp tục theo dõi, ông ấy chứng tỏ họ đã nhầm.

'Chúng tôi đã dò xét [Kauffman] suốt," Dan Dillon, một học viên lớp hải kích đầu tiên viết, "nhưng sự tôn trọng của tôi với ông ấy ngày càng trở nên sâu sắc hơn, bởi vì rất nhiều sĩ quan sẽ chỉ nói bạn phải làm gì trong khi bản thân họ không hề tự làm. Người đàn ông này... luôn đòi hỏi các ý kiến đề xuất. Nếu đó là đề xuất tốt, ông ấy liền áp dụng chúng. Và ông tham gia tất cả mọi việc. Ông ấy chung tay xử lý các nhiệm vụ khó nhằn nhất cùng với chúng tôi, làm việc giống hệt phần còn lại của cả đội. Sao chúng tôi có thể không tôn trọng ông ấy chứ?"

Các đội tốt nghiệp từ chương trình huấn luyện tạm thời của

Kauffman đã thành công ngay khi bắt đầu, từ khu vực bãi biển Omaha cho đến Thái Bình Dương. Trong thập niên 1960, khi Tổng thống John Kennedy mở rộng năng lực chiến tranh phi quy ước của quốc gia, chương trình huấn luyện của Kauffman đã được sử dụng như hình mẫu cho các đội tiền thân của biệt đội SEAL và vẫn giữ nguyên cho đến ngày nay. Tất cả dẫn đến một tình huống bất thường: Các đội quân sự tinh vi và hiệu quả nhất thế giới đang được xây dựng bằng một chương trình lỗi thời, nguyên thủy, hoàn toàn phản khoa học và không hề thay đổi các yếu tố cốt lõi từ những năm 1940.

"Tôi gọi đó là thiên tài vô thức," một sĩ quan huấn luyện đội SEAL nói với tôi. "Những người xây dựng chương trình huấn luyện ban đầu đã không hoàn toàn hiểu được *tại sao* đây là cách tốt nhất để xây dựng các đội. Họ chỉ biết đó *đã là* cách tốt nhất. Giờ đây việc quay trở lại và thay đổi mọi thứ, hiện đại hóa chúng theo một cách nào đó thật dễ dàng. Nhưng chúng tôi không làm như vậy, bởi vì chúng tôi đánh giá cao các kết quả này."

Nếu truy cập các trang web đào tạo của đội SEAL, bạn có thể nhìn thấy hình ảnh các cột điện thoại của Draper Kauffman. Chúng xếp chồng lên nhau trong những cồn cát gần các khóa học chướng ngại vật của đội SEAL tại thành phố Coronado và Virginia Beach. Nhìn chúng giống như tàn dư từ một dự án xây dựng, nhưng các chỉ huy của SEAL đều coi đó là những vật thể thiêng liêng. "Bài huấn luyện thể lực với cây gỗ là ống kính mà qua đó bạn có thể nhìn thấy tất cả mọi thứ diễn ra nơi đây", Tom Freeman, một vị chỉ huy đội SEAL nói.[17] "Nó nắm bắt bản chất của mọi tiến triển vì nó có liên quan đến làm việc nhóm."

[17] . Tên nhân vật đã được thay đổi. (TG)

Bài huấn luyện thể lực với cây gỗ không hề phức tạp. Về cơ bản, có sáu học viên SEAL thực hiện một loạt các thao tác dường như thích hợp hơn để xây nhà của người Amish. Họ phải mang vác và lăn tròn các cây gỗ. Họ di chuyển cây gỗ qua vai và đẩy nó bằng chân. Họ đứng lên ngồi xuống với cây gỗ trong tay, đứng im giữ cây gỗ cao quá đầu với cánh tay mở rộng trong thời gian dài. Không có chiến lược, kỹ thuật, không có việc gì cần đến mức độ suy nghĩ hay kỹ năng cao hơn. Bài huấn luyện thể lực với cây gỗ đặc biệt do khả năng mang đến hai điều kiện: sự tổn thương mãnh liệt cùng với mối liên kết lẫn nhau sâu sắc. Hãy xem xét từng điều kiện.

Đầu tiên là tình trạng dễ tổn thương. Theo ngôn ngữ riêng của

SEAL, bạn không *thực hiện* Bài tập cây gỗ. Bạn *tự huấn luyện* cùng cây gỗ. Trong tập hợp rộng lớn các nỗi đau cấu thành khóa đào tạo SEAL, bài tập với cây gỗ mang đến mức độ đau đớn cao và thuần túy nhất. "Có những lần khi các giảng viên yêu cầu bạn làm bài O-course (bài tập vượt chướng ngại vật) trong 30 phút, bạn nhận ra: 'Chết tiệt, chúng ta phải làm bài huấn luyện với cây gỗ,'" Freeman nói. "Họ cho bạn ăn trưa trước để bạn có thời gian vừa nạp năng lượng vừa sợ hãi. Sự chờ đợi là phần tồi tệ nhất. Bạn có 30 giây trước khi dấn thân vào cuộc thao diễn kéo dài 90 phút, vai đau đớn kinh khủng và bạn nhận ra mình còn phải chịu đựng thêm một tiếng rưỡi nữa."

Thứ hai, sự kết nối lẫn nhau. Trọng lượng (khoảng 113 kg) và chiều dài (ba mét) khiến cây gỗ tạo ra quán tính lớn. Việc thực thi các thao tác phối hợp đòi hỏi mỗi thành viên trong nhóm tác động lực phù hợp vào đúng thời điểm, và cách duy nhất làm được như vậy là thật sự chú ý đến các đồng đội của mình. Về mặt ý tưởng, nó giống như việc cố gắng xoay vòng một chiếc gậy chỉ với một tay: Nếu ngón tay cái và các ngón còn lại phối hợp đúng thời điểm phù hợp thì nhiệm vụ rất đơn giản. Nếu một ngón tay lỡ nhịp dù chỉ một phần nhỏ của một giây, nhiệm vụ không thể hoàn thành. Đó là lý do tại sao một nhóm có thể chất yếu hơn nhưng làm việc một cách đồng bộ vẫn có thể thành công trong bài rèn luyện cùng cây gỗ, trong khi một nhóm lớn hơn, mạnh hơn có thể sụp đổ cả về thể chất lẫn tinh thần.

Hai điều kiện nói trên kết hợp với nhau mang lại một cảm giác rất đặc biệt: điểm gặp nhau của sự tổn thương và kết nối. Bạn đang chịu đựng cơn đau vô tận, chỉ cách đồng đội của bạn vài cen-ti-mét, gần đến mức bạn cảm thấy hơi thở của họ phả vào gáy mình. Bạn cảm nhận được khi một đồng đội do dự hay đi sai một bước, và bạn biết họ cũng có thể cảm thấy khi bạn có hành động tương tự. Chúng cộng hưởng thành một sự lựa chọn. Bạn có thể chọn tập trung vào chính mình, hoặc hướng về cả nhóm và nhiệm vụ cần thực hiện.

Khi triển khai bài tập không tốt, các cây gỗ nảy dựng lên, lăn tròn, các học viên tranh cãi nhau và cảm xúc tăng lên. Khi thực hiện tốt, mọi việc có vẻ trơn tru và tĩnh lặng. Nhưng sự trơn tru này là một ảo ảnh, bởi vì ngay bên dưới bề mặt đó, sự giao tiếp đang xảy ra. Nó có hình thức trao đổi gần như vô hình: một người suy yếu, và những người bên cạnh điều chỉnh lực của họ để giữ yên còn ổn định cây gỗ. Một người trượt tay, và các đồng đội ngay lập tức hành động để cân bằng. Một cuộc hội thoại truyền đi qua lại thông qua từng thớ gỗ:

1. Một người trong đội do dự.

2. Những người khác cảm nhận được và phản ứng bằng cách nhận về phần việc khó khăn hơn vì lợi ích của nhóm.

3. Cân bằng được lấy lại.

Nhờ có Draper Kauffman, sự trao đổi giữa tình trạng dễ tổn thương cùng kết nối như vậy được đan xen vào mọi khía cạnh của khóa huấn luyện SEAL và được lưu giữ thành các bộ giá trị sắt. Mọi nhiệm vụ được thực hiện theo nhóm. Các học viên phải theo dõi lẫn nhau bất cứ lúc nào; không có tội lỗi nào to lớn hơn việc để mất dấu một ai đó. Trong suốt bài luyện tập vác thuyền chạy, các học viên liên tục phải thay đổi vị trí và luân phiên giữ vai trò lãnh đạo. Thời gian trên đường chạy lẽ ra phải tuân theo những tiêu chuẩn không thể phá vỡ, nhưng các giáo viên hướng dẫn được biết là đã điều chỉnh tiêu chuẩn này đối với những học viên chạy chậm lại để giúp đỡ người khác, bởi vì họ đánh giá cao việc sẵn sàng chấp nhận rủi ro vì lợi ích của đội.

“Chúng tôi chỉ quan tâm tìm kiếm những sự việc nhỏ bé,” Freeman nói. “Mỗi sự tiến triển là một ống kính để tìm kiếm những khoảnh khắc làm việc theo nhóm, và chúng tôi tin rằng nếu kết nối rất nhiều cơ hội lại với nhau, bạn bắt đầu biết được những ai là đồng đội tốt. Nó thể hiện ở những thời điểm kỳ quặc nhất. Ví dụ, giả sử họ đang bị muộn giờ và sắp bị các giáo viên hướng dẫn phê bình. Có người nào chỉ thúc giục tất cả mọi người gấp gáp lên và chạy đi như bay? Hay họ dừng lại và nói: ‘Hãy nhìn xem, đằng nào chúng ta cũng bị phê bình vì đến muộn, vì vậy hãy dành ra một phút xiết chặt dây cu-roa, có như vậy mới chứng tỏ chúng ta đã sẵn sàng tuyệt đối.” Có điều gì đó chúng ta muốn ở người thứ hai. Chúng ta muốn ở cùng người này vì anh ta không nghĩ cho riêng bản thân mình. Anh ta đang nghĩ đến cả đội.”

Khi nhìn nhận theo hướng này, mức độ hợp tác cao bên trong các đội đặc nhiệm SEAL không phải là điều bất ngờ. Việc này gần như không thể tránh khỏi. Họ hợp tác tốt vì chương trình huấn luyện của Kauffman đã tạo ra hàng nghìn sự kiện siêu nhỏ xây dựng nên sự gắn bó và đồng hành. “Nó rộng lớn hơn việc làm việc theo nhóm đơn thuần,” Freeman nói. “Bạn để chính bản thân mình rộng mở. Tất cả mọi người trong nhóm biết bạn là ai, bởi vì bạn đã cố gắng hết sức. Và nếu bạn làm tốt, nó xây dựng nên mức độ tin tưởng cao hơn bất cứ điều gì bạn có thể nhận được ở bất cứ nơi nào khác.”

Một buổi tối năm 1999, Lorne Michaels, nhà sản xuất show truyền hình *Saturday Night Live* rời khỏi căn hộ penthouse của mình trên phố West Sixty-Ninth ở New York và đi về phía Nam đến một khu vực đã xuống cấp của khu Chelsea. Tại đó, ông bước vào một rạp hát 60 chỗ ngồi, nơi vài tháng trước đây từng là ngôi nhà của câu lạc bộ khỏa thân Harmony Burlesque. Không khí tỏa ra mùi bí ẩn; các thùng rác gần lối vào phía sau có tiếng chuột kêu sột soạt. Rạp hát đã bị các thanh tra viên thành phố đóng cửa trong vòng ba năm do vi phạm luật phòng cháy. Nhưng trong đêm nay, Michaels không chú ý đến việc bài trí. Ông đến thám thính nhân tài.

Michaels hoạt động trong hệ sinh thái hài kịch như một nhà sưu tập phong lan: tìm kiếm, định vị và thu thập những cá thể tốt nhất. Trong quá khứ, ông đã tìm ra những tài năng nở rộ đáng chú ý tại quê hương Toronto của mình, tại rạp hài kịch Sencond City ở thành phố Chicago, ở rạp ImprovOlympic và các địa điểm khác. Nhưng trong những tháng gần đây, một thế hệ diễn viên hài mới đã xuất hiện: Họ thông minh, có sự pha trộn dũng cảm giữa chỉ số trí tuệ ngôn ngữ cao và tính sáng tạo tuyệt vời. Họ chiếm lĩnh giới giải trí với tốc độ ngoạn mục, là đội quân tiên phong của cuộc xâm lược trở thành ngôi sao diễn xuất và/hoặc biên kịch cho các vở *The Office* (Văn phòng), *The Daily Show* (Chương trình thường nhật), *30 Rock* (30 Rock), *The Colbert Report* (Báo cáo Colbert), *Parks and Recreation* (Cục quản lí công viên và giải trí), *Community* (Cộng đồng vui tính), *Conan* (Conan), *Key & Peele* (Key & Peele), *Broad City* (Thành phố rộng lớn), *Bob's Burgers* (Bánh kẹp thịt của Bob), *New Girl* (Cô gái kỳ quặc), *The League* (Liên minh), *Girls* (Gái Mỹ) *và Veep* (Phó Tổng thống). Đó là còn chưa kể đến các bộ phim như*Anchorman* (Huyền Thoại Ron Burgundy), *Talladega Nights* (Những đêm Talladega), *Bring it On* (Bốc lửa), *Bridesmaids* (Phù dâu) *và nhi*ều cái tên khác nữa. Họ tự xưng là Lữ đoàn công dân Upright (UCB).[18]

[18] . Dưới đây là một vài cái tên trong danh sách cựu diễn viên của UCB: Scott Adsit, Aziz Ansari, H. Jon Benjamin, Matt Besser, Kay Cannon, Rob Corddry, Eliza Coupe, Andrew Daly, Abby Elliott, Mary Eliza- beth Ellis, Sue Galloway, Jon Glaser, Ilana Glazer, Donald Glover, Ed Helms, Rob Huebel, Abbi Jacobson, Jake Johnson, Ellie Kemper, Nick Kroll, John Lutz, Jason Mantzoukas, Jack McBrayer, Adam McKay, Kate McKinnon, Bobby Moynihan, Aubrey Plaza, Amy Poehler, June Diane Raphael, Rob Riggle, Ian Roberts, Horatio Sanz, Paul Scheer, Ben Schwartz, Jenny Slate, Jessica St. Clair, Matt Walsh,

Tracey Wigfield, Jessica Williams, Casey Wilson, Zach Woods và Sasheer Zamata. (TG)

Từ góc nhìn của Michaels, điều đáng chú ý ở đoàn kịch UCB là chiều sâu của họ. Trong khi hầu hết những nhóm ứng tác khác chỉ tạo ra một số ít các đội lớn, UCB thành lập hàng chục nhóm kịch, tất cả đều có thể biểu diễn với kỹ năng vượt trội. Hơn nữa, UCB không có vẻ hoàn toàn khác biệt với các nhóm Second City, ImprovOlympic hay bất kỳ nhóm hài kịch nào khác ngay từ cái nhìn đầu tiên. Tất cả đều bị ảnh hưởng từ cố huyền thoại hài kịch Del Close; đều tổ chức các lớp ứng tác để tạo ra thế hệ trung gian bao gồm những người mới. Tất cả cũng cùng chia sẻ một tiêu chí nghệ thuật phá vỡ các ranh giới, không cần nguyên tắc. Trong thực tế, sự khác biệt duy nhất có thể nhận thấy là UCB đào tạo các diễn viên hài của mình hầu như chỉ bằng một trò chơi ứng tác lạ lùng và khó khăn được gọi là Harold.

Hầu hết các trò chơi ứng tác được xây dựng dựa trên sự đơn giản và tốc độ trong việc tạo ra những vở hài kịch ngắn nhằm đáp lại lời khán giả ngay tức khắc, nhưng các vở hài kịch dạng Harold thì khác vì nó dài và phức tạp. Trò chơi này đòi hỏi tám người tham gia, có chín cảnh đan xen và kéo dài khoảng 40 phút – một độ dài tưởng như vĩnh cửu trong thế giới rối loạn giảm chú ý của nghệ thuật ứng tác. Hài kịch dạng Harold gây khó khăn cho cả người dạy và người học, thường dẫn đến kết thúc là những thất bại ngoạn mục. Del Close nổi tiếng với việc so sánh một vở Harold thành công với việc xem một nhóm người lộn nhào xuống cầu thang và tiếp đất bằng chân cùng một lúc. Tuy nhiên, trong phần lớn trường hợp, mọi người chỉ thực hiện được mỗi bước lộn nhào xuống cầu thang.

Cấu trúc của một vở Harold như sau:

- Mở nhóm
- Cao trào đầu tiên: Cảnh 1A, 1B, 1C (hai người mỗi cảnh)
- Trò chơi nhóm
- Cao trào thứ hai: Cảnh 2A, 2B, 2C
- Trò chơi nhóm
- Cao trào thứ ba: Cảnh 3A, 3B, 3C

Đừng lo nếu bạn không theo kịp – ở một phương diện nhất định,

đó chính là điểm cốt yếu, bởi vì trong một vở hài kịch ngẫu hứng dạng Harold, bạn phải nhanh chóng nghĩ ra các cảnh liên kết với bảy người khác; để tất cả cảnh "A" được liên kết, tất cả cảnh "B" cũng liên kết với nhau, và cứ tiếp tục như vậy. Nó đòi hỏi bạn phải chú ý kỹ vào thứ đoàn kịch UCB gọi là "trò chơi", chính là cốt lõi gây hài của mỗi cảnh. Chúng giúp bạn xâu chuỗi các sợi dây trong tâm trí của mình, gợi lại những kết nối từ trước trong khi tiếp tục xây dựng các liên kết mới.

Không giống như những nhóm hài kịch khác, UCB không chỉ diễn các vở kịch Harold một lần. Những vở kịch Harold khiến họ ám ảnh. Có những đội Harold, đêm Harold, lớp học Harold, cuộc thi Harold và nguyên tắc Harold cũng như các buổi trao đổi chỉ dành để phân tích từng nhân tố của Harold. Bao phủ trên các bức tường nhà hát của UCB là hình ảnh những nhóm hài kịch Harold xuất sắc nhất. Theo một quan sát viên, mối liên hệ của UCB với các vở hài kịch Harold khá giống với mối liên hệ của giáo hội công giáo khi tổ chức tiệc Thánh. Tất cả gộp lại thành một tình huống gây tò mò: UCB đã tạo nên các nhóm hài được xếp vào dạng gắn kết nhất trên hành tinh bằng cách dành rất nhiều thời gian thực hiện một hoạt động chủ yếu tạo ra sự phiền phức và đau đớn.

Để tìm hiểu thêm, tôi đến một đêm Harold tại một nhà hát mới của UCB (không bốc mùi hay có chuột) nằm trên đường West TwentySixth ở khu Chelsea. Tôi tìm chỗ ngồi và bắt đầu trò chuyện với người ngồi cạnh, một người phụ nữ tên là Valerie. Cũng giống như nhiều người trong số khán giả đã ghi danh vào các lớp học UCB, Valerie hy vọng một ngày nào đó sẽ được gia nhập một nhóm hài kịch Harold. Cô đến đây không để giải trí mà nhằm tìm hiểu. "Tôi chủ yếu xem kỹ thuật diễn," cô nói. "Làm thế nào để mọi người phản ứng dưới áp lực cao. Tôi đang thực sự điều chỉnh phản xạ của mình, cố gắng đáp lại mọi người bằng phương pháp đích thực chứ không đi theo các lối mòn cũ."

Buổi biểu diễn bắt đầu: có ba đội, mỗi đội biểu diễn một vở Harold. Sau mỗi vở kịch, Valerie nhanh chóng đưa ra phân tích. "Quá khép kín", cô thì thầm sau một vở Harold nói về một người phụ nữ đeo tai nghe trên tàu điện ngầm hát quá to một bài hát của Adele. "Cô ấy đã không hề rời khỏi phòng để bất cứ ai khác có thể kết nối. Cô ta chỉ làm một trò đùa và không có đất diễn cho những người khác thể hiện."

"Quá trực diện," Valerie thì thầm sau vở Harold thứ hai, nói đến một máy cà phê sử dụng trí tuệ nhân tạo của mình để dụ dỗ bạn gái của ông chủ. Cô giải thích rằng một vở Harold tốt không bó

hẹp trong một không gian câu chuyện mà phải cho phép người chơi có thể nhảy hẳn sang các kịch bản cực kỳ khác nhau.

"Thật tuyệt vời," Valerie thì thầm sau vở Harold thứ ba nói về một ma cà rồng, một gia đình trong kỳ nghỉ và một cặp đôi đã sinh ra một đồ chơi tình dục hoạt hình. "Họ thực sự hỗ trợ lẫn nhau. Anh có thấy cách một số người cứ để mọi việc tiếp diễn mà không can thiệp quá sâu không? Tôi thích điều đó."

Khi Del Close phát triển thể loại kịch Harold trong những năm 1970, ông đã ghi lại các quy tắc sau đây:

1. Tất cả đều là diễn viên phụ.

2. Thường xuyên kiểm tra sự xúc động của bạn.

3. Không bao giờ gia nhập một cảnh trừ khi bạn cần làm vậy.

4. Hãy bảo vệ bạn diễn, đừng lo lắng về những việc lẻ tẻ.

5. Trách nhiệm chính của bạn là hỗ trợ.

6. Luôn dùng hết công suất trí óc của mình.

7. Không bao giờ đánh giá thấp hoặc bỏ qua khán giả.

8. Không đùa giỡn.

9. Tin. Tin tưởng để bạn diễn hỗ trợ bạn; tin tưởng để họ xử lý bất kỳ trọng trách nào được bạn trao cho, tin tưởng chính mình.

10. Tránh phán xét việc đang diễn ra, trừ khi nhằm xác định có cần giúp đỡ hay không, tốt nhất nên làm theo cách nào, hay làm thế nào có thể hỗ trợ nếu họ cần đến bạn.

11. LẮNG NGHE.

Mỗi quy tắc đều hướng dẫn bạn kìm lại bản năng ích kỷ có thể khiến chính mình trở thành trung tâm của sự chú ý, hoặc để phục vụ bạn diễn của bạn (hỗ trợ, bảo vệ, tin tưởng, lắng nghe). Đây là lý do tại sao việc làm theo các quy tắc của Close rất khó, và cũng là lý do chúng rất hữu ích khi xây dựng sự cộng tác. Một vở Harold đưa bạn đến trước mặt khán giả, sau đó buộc bạn không tuân theo mọi bản năng tự nhiên trong não bộ của mình, thay vào đó cống hiến bản thân không chút vị kỉ cho nhóm. Tóm lại, chúng chính là phiên bản của bài tập thể lực với cây gỗ trong thế giới hài kịch.

“Bạn phải từ bỏ nhu cầu tỏ ra khôi hài, được làm trung tâm của mọi việc,” Nate Dern, cựu giám đốc nghệ thuật của UCB nói. “Bạn cần có khả năng trần trụi hay cấm khẩu để mọi người có thể cùng nhau tìm thấy mọi việc. Người ta nói nên để tâm trí trống rỗng nhưng không hẳn như vậy. Chúng nên được mở rộng.”

UCB cũng tiếp cận kịch Harold một cách độc đáo – như thể đây là một môn thể thao. Tâm lý này được phản ánh trong các thuật ngữ họ sử dụng. Họ có các huấn luyện viên, không phải đạo diễn; các buổi thực hành, không phải tổng duyệt; và tiếp sau mỗi vở Harold là những phiên phản hồi nghiêm ngặt giống như một buổi đánh giá hậu kỳ hành động AAR hay một cuộc họp BrainTrust. “Có một số phần tích cực, nhưng phần chủ yếu là những phê bình,” Dern nói. “Chẳng hạn, ‘anh đã không lắng nghe ý tưởng của bạn diễn cùng cảnh’ hoặc ‘anh áp đảo bạn diễn và không để cho họ phối hợp’. Chúng khá gay gắt. Với một diễn viên, đây là điều khó khăn bởi vì bạn biết mình đã có màn trình diễn tồi, và rồi huấn luyện viên sẽ cho bạn biết tất cả những điểm chưa tốt là gì.”

“Trong mọi hình thức kịch ứng tác khác, bạn có thể xoay xở dựa vào sự quyến rũ,” Kevin Hines, giám sát viên học thuật của UCB New York nói. “Nhưng với kịch Harold thì không. Đó là việc hoàn toàn không thể tha thứ. Chúng cũng là lý do tại sao những người thành công ở đây thường là những người lao động cật lực.”

Nói cách khác, kịch Harold là một bài tập luyện não cho nhóm mà ở đó bạn được trải nghiệm ngày càng nhiều hơn sự giao thoa thuần khiết, đau đớn của tổn thương và kết nối. Nhìn theo cách này, sự sáng chói của UCB trên sân khấu và màn ảnh không phải là điều ngẫu nhiên. Nó là sản phẩm của việc thực hiện và hỗ trợ hàng nghìn sự kiện cũng như bước nhảy vọt nho nhỏ giữa các cá nhân. Các nhóm này không tự nhiên gắn kết mà do họ đã xây dựng nên những động lực tinh thần chung để kết nối và hợp tác từng mảnh một.

“HỌ CÙNG SUY NGHĨ BẰNG MỘT BỘ NÃO.”

Vào khoảng năm 2000, các cửa hàng trang sức độc đáo nhất thế giới bắt đầu bị một loại cướp mới nhắm đến. Những tên cướp này hoạt động giữa ban ngày, trong các khu mua sắm đẹp đẽ, hoàn toàn trong tầm ngắm của máy quay an ninh. Phương thức hoạt động của chúng thường giống nhau: Các tên cướp bước vào cửa hàng ăn mặc như những người mua sắm giàu có, sau đó dùng búa phá các tủ trang sức và chỉ lấy đi những viên đá quý có giá trị nhất. Các vụ cướp đều được lên kế hoạch và thực hiện tốt – hầu

hết chỉ mất ít hơn 45 giây. Dù thỉnh thoảng xô xát với bảo vệ và khách hàng, chúng hạn chế sử dụng súng và luôn đào thoát một cách sáng tạo. Ở London, chúng đi bằng xe Bentley có tài xế; ở Tokyo, chúng sử dụng xe đạp. Một nhà tội phạm học đã mô tả công việc của chúng là "nghệ thuật". Các tên cướp còn trẻ, bị đồn đại là đến từ Cộng hòa Serbia và Cộng hòa Montenegro, một phần của Nam Tư cũ đã bị chiến tranh tàn phá. Cảnh sát gọi chúng là băng Báo Hồng.[19]

[19] . Tên gọi bắt nguồn từ một vụ cướp ở London năm 2003. Cảnh sát đã tìm thấy những viên kim cương bị đánh cắp giấu trong một một lọ kem dưỡng da. Đây là chiến thuật đã trở nên nổi tiếng trong bộ phim The Return of the Pink Panther (Sự trở lại của Báo Hồng) năm 1975. (TG)

• Tại Paris, năm 2001: Một nhóm cướp Báo Hồng đóng giả công nhân dùng đèn khò làm tan chảy các tấm phủ an toàn bên ngoài cửa sổ của cửa hàng Boucheron Paris, sau đó đập vỡ các cửa sổ và nhanh chóng rời đi cùng số trang sức trị giá 1,5 triệu đô-la.

• Tại Tokyo, năm 2005: Một nhóm cướp Báo Hồng đóng giả khách hàng giàu có sử dụng xịt hơi cay vô hiệu hóa đội ngũ an ninh và cướp đi số trang sức trị giá 35 triệu đô-la.

• Tại St Tropez, năm 2005: Những tên Báo Hồng mặc áo sơmi hoa, đội mũ che nắng đã đột nhập một cửa hàng khu bờ sông, lấy đi số đá quý trị giá 3 triệu đô-la và tẩu thoát bằng tàu cao tốc.

• Tại Dubai, năm 2007: bốn tên cướp Báo Hồng lái hai chiếc xe Audi đi thuê đến Trung tâm mua sắm độc quyền Wafi và dùng ô tô lao thẳng vào cửa hàng đồ trang sức Graff. (Chúng đã vô hiệu hoá khiến các túi khí trên xe không bị kích hoạt.) Băng cướp lấy đi số trang sức trị giá 3,4 triệu đô-la.

• Tại London, năm 2007: Bốn gã cướp Báo Hồng ăn mặc như phụ nữ trung niên, đội tóc giả và mặc váy đắt tiền đến cướp một cửa hàng Harry Winston. Chúng cướp đi số ngọc lục bảo, hồng ngọc và kim cương to bằng viên kẹo dẻo hình hạt đậu, tất cả trị giá 105 triệu đô-la.

Khi xem đoạn phim quay lại các vụ cướp từ máy quay an ninh, các clip tạo thành một vòng lặp duy nhất, liền mạch. Băng Báo Hồng luồn lách như dòng nước trong các cửa hàng; hành động của chúng phối hợp nhịp nhàng, bình tĩnh và tập trung. Không cần nhìn nhau; chúng biết phải đi đâu và làm gì. Bọn cướp vung búa

khi cần với độ chính xác tuyệt đối, gạt đi những vụn kính vỡ và thuần thục lấy ra các viên kim cương, sau đó biến mất như những bóng ma.

Các nhà chức trách cũng bị một điều khác gây ấn tượng: Với loại hình công việc không hề nổi tiếng về sự trung thành, dường như tồn tại sự gắn kết thực sự giữa những tên Báo Hồng. Trong những lần hiếm hoi bị bắt, chúng đều miễn nhiễm trước các nỗ lực bắt ra làm chứng của cảnh sát. Năm 2005, một tên cướp tên là Dragan Mikic tẩu thoát khỏi một nhà tù Pháp khi một băng khác – có lẽ là đồng bọn của Báo Hồng – sử dụng thang, súng trường và kìm cắt dây đột nhập vào nhà tù và giải thoát hắn. Như một công tố viên đã nói: "Chúng không quan tâm đến việc bị đưa vào tù. Chúng biết rồi cũng sẽ thoát ra được." Một quan sát viên đã nhận định: "Chúng cùng suy nghĩ bằng một bộ não duy nhất."

Khi tai tiếng của băng Báo Hồng tăng lên, người ta tự hỏi chúng là những ai và được tổ chức ra sao. Giả thuyết được chấp nhận rộng rãi nhất là chúng bao gồm một nhóm cựu binh sĩ đã phục vụ trong các cuộc chiến tranh Nam Tư. Một số người tin rằng băng Báo Hồng là cựu thành viên của một đơn vị bán quân sự được gọi là Những con Hổ của Arkan, một nhóm từng làm việc cho Slobodan Milosevic. Những người khác tin rằng họ là cựu thành viên của lực lượng đặc biệt Cộng hòa Serbia JSO.

Dù đến từ bất cứ đâu, dường như không ai nghi ngờ chúng là những tên lính do một số nhân vật trung tâm chỉ huy và kiểm soát. Như George Papasifakis, Phó giám đốc cơ quan quản lý tội phạm tài sản Hy Lạp đã nói với một phóng viên: "Chắc chắn có ai đó đã thao túng nhóm này ở Serbia, và có người phụ trách việc khởi xướng và giáo dục các thành viên trẻ." Đó là các chất liệu điện ảnh ly kỳ: một tổ chức bí mật toàn cầu bao gồm những cựu quân biệt động trở thành siêu tội phạm, được một lãnh đạo trong bóng tối triệu tập thực hiện các nhiệm vụ. Giả thuyết này có lý bởi vì chúng ta có xu hướng mặc định sự phối hợp không chút sai sót như vậy đòi hỏi việc huấn luyện đặc biệt, sự lãnh đạo mạnh mẽ và hình thức tổ chức tập trung.

Giả thuyết này hoàn hảo, chỉ trừ một điều: Đó là giả thuyết sai. Trong phần sau của thập kỷ, những nỗ lực điều tra của cảnh sát và các nhà báo dần tiết lộ sự thật đáng kinh ngạc. Các băng Báo Hồng là những nhóm tự phát, tự quản, tập hợp lẫn lộn từ những gã trung lưu, cựu vận động viên và tội phạm nhỏ lẻ. Một tên từng là thành viên của đội tuyển bóng rổ trẻ quốc gia Serbia. Một tên khác đã theo học trường luật. Chúng có điểm chung là kinh nghiệm từ

việc sống sót qua một cuộc chiến tranh khủng khiếp, bản năng hành động, tình bạn mạnh mẽ và nhận thức rằng mình chẳng có gì để mất.

"Đa số chúng lớn lên cùng nhau như những người bạn ở ba thị trấn riêng biệt", nhà sản xuất phim Havana Marking nói. Cô là người đã giúp vén màn câu chuyện trong cuốn *Smash & Grab*của mình. "Những khó khăn trong cuộc sống đã thực sự liên kết chúng với nhau. Lúc đầu, chúng chủ yếu buôn lậu để tồn tại. Chúng làm việc cùng nhau trong những môi trường đó, không phải vì tiền mà vì sự sống còn. Chúng đã học cách giả mạo tài liệu, vượt biên cũng như các kỹ năng khác. Chúng được kích thích bởi hoóc-môn adrenaline và bản thân hành động. Bạn phải hiểu rằng ở bán đảo Balkan, phạm tội là chuyện thường ngày. Nếu mọi chuyện ở Balkan không diễn ra như những gì ta đã biết, có lẽ những người này đã trở thành các doanh nhân, luật sư và nhà báo."

Mỗi băng trộm được xây dựng dựa trên một tập hợp các vai trò đã xác định rõ. Có một *zavodnik* – "người quyến rũ" làm nhiệm vụ trinh thám vị trí (thường là một phụ nữ); một *magare*, hay người đột nhập, lấy đi các trang sức; một *jatak*, người sắp xếp công việc hậu cần. Mỗi băng có một kẻ cầm đầu, nhưng không hề ra lệnh. Thay vào đó, chúng hoạt động theo một quy tắc đơn giản mà một tên Báo Hồng đã giải thích với Marking: "Tất cả chúng tôi phụ thuộc vào nhau."

Sự phụ thuộc lẫn nhau này bắt đầu từ cách các băng Báo Hồng chuẩn bị cho mỗi vụ cướp. Mỗi tên trong băng cướp (luôn chỉ có tối đa năm hoặc sáu tên trong một băng) chuyển đến thành phố và thu thập thông tin về các cửa hàng mục tiêu. Chúng sống và làm việc cùng nhau trong vài tuần để lên kế hoạch chuyên sâu. Chúng do thám các cửa hàng, theo dõi việc đi đến của nhân viên và phác thảo bản đồ mặt bằng nhắm vào viên đá quý có giá trị nhất. Hơn nữa, mỗi tên Báo Hồng đều chịu một phần chi phí của kế hoạch (và đó là một số tiền đáng kể: chi phí trả trước cho vụ cướp ở Tokyo là 100.000 đô-la). Chúng không dựa vào bất kỳ tổ chức bên ngoài hay mạng lưới an toàn nào. Chúng *chính là* tổ chức, và nếu bất cứ ai trong băng thất bại, cả băng sẽ thất bại.

Nói cách khác, các băng cướp Báo Hồng có một chút giống với những nhóm hài kịch trình diễn vở ứng tác Harold, hay các đội đặc nhiệm hải quân SEAL thực hiện Bài rèn luyện thể lực với cây gỗ. Đó đều là những nhóm nhỏ giải quyết vấn đề trong một trạng thái liên tục tổn thương và kết nối. Như Lela, một thành viên Báo

Hồng đã nói với Marking: “Một sai lầm của tôi sẽ là thất bại của họ. Nếu tôi gây nên một lỗi ở đâu đó, họ chết chắc.”

Để thực hiện bộ phim của mình, Marking đã phỏng vấn một người đàn ông và một phụ nữ từng thuộc cùng một băng cướp Báo Hồng nhưng không hề nhìn thấy nhau trong vài năm. Cô theo dõi cách họ tương tác. “Họ không nhìn thấy nhau trong một thời gian dài, và họ đã thực sự vui mừng khi gặp nhau,” cô nói. “Giữa hai người có một tình bạn thực sự và dường như rất thân thiết. Bạn có biết cảm giác khi hai người đang hoàn toàn thoải mái với sự có mặt bên cạnh mình của người kia không? Bạn có thể thấy điều này ở họ.”

10

Cách tạo ra sự hợp tác trong các nhóm nhỏ

CÁC QUY TẮC CỦA DAVE COOPER

Nếu muốn tìm ra các đội có hiệu suất cao nhất trên hành tinh này, một lúc nào đó bạn sẽ thấy mình đang ở khu Dam Neck, bang Virginia, căn cứ của các hậu duệ của Draper Kauffman: 300 quân đoàn viên SEAL tạo nên Biệt đội SEAL số 6. Và nếu bạn hỏi một loạt các thành viên hiện tại và đã nghỉ hưu của Biệt đội SEAL số 6 về nhà lãnh đạo họ ngưỡng mộ nhất, bạn sẽ nghe đi nghe lại một vài cái tên. Và cái tên được nhắc đến nhiều nhất là Dave Cooper.

Đây là một sự lựa chọn đáng ngạc nhiên, bởi vì Dave Cooper không sở hữu bất kỳ tài năng rõ ràng nào khiến ông khác biệt với phần còn lại của Biệt đội SEAL số 6. Cooper, người đã nghỉ hưu vào năm 2012, không phải là thành viên thông minh nhất hay mạnh mẽ nhất, cũng không phải tay súng giỏi nhất. Ông cũng không phải người bơi giỏi nhất hay đấu giáp lá cà tốt nhất. Nhưng ông chính là người giỏi nhất về một kỹ năng khó xác định ngay lập tức và vô cùng có giá trị. Ông ấy giỏi tạo nên các biệt đội vĩ đại nhất.

“Coop là một gã cực kỳ thông minh, người đã ở lại chiến hào trong suốt một thời gian dài,” cựu điều hành viên Biệt đội SEAL số 6 Christopher Baldwin nói. “Ông ấy không phải kiểu người thăng tiến theo các cấp bậc lãnh đạo chỉ để leo cao. Ông là một trong số chúng tôi. Ông ấy hiểu bức tranh tổng thể, và bạn luôn có thể nói chuyện với ông.”

“Có một số cấp trên từng bất đồng với ông, và ông ấy không phải lúc nào cũng làm theo các quy tắc,” một nhà điều hành khác nói.

“Nhưng nếu bạn ở trong đội của Cooper, bạn có thể thấy lý do tại sao ông ấy có hiệu quả.”

Một nhà điều hành chỉ ra ngắn gọn hơn: “Cooper là một anh chàng tuyệt vời.”

Họ kể với tôi cách Cooper làm việc tại Bosnia, Somalia, Iraq và Afghanistan, luôn là những “điểm nóng” cần đến lực lượng đặc biệt SEAL. Họ nói cho tôi biết cách các đội của Cooper làm việc cùng nhau, và những lần họ đã thành công khi mọi thứ rơi vào tình thế địa ngục – đặc biệt là khi họ rơi vào địa ngục. Càng nói chuyện, hình ảnh Cooper trong trí tưởng tượng của tôi càng rõ hơn là một hình mẫu vĩ đại, một sự kết hợp của huấn luyện viên bóng đá Vince Lombardi và điệp viên Jason Bourne.

Sau đó, chúng tôi cùng ăn trưa tại một nhà hàng ở thành phố Virginia Beach. Cooper hóa ra là một anh chàng tầm thước. Ông ấy mặc chiếc áo sơ mi đi biển, quần short và đi dép tông, nhìn giống với một ông bố vùng ngoại ô trên mọi phương diện. Giống với tưởng tượng, ông rất cường tráng. Điều không giống với tưởng tượng là ông nói nhiều và nồng hậu với đôi lông mày nhướng lên mỗi khi quan tâm lắng nghe. Giống như biểu hiện bề ngoài của hầu hết các nhà chỉ huy ở SEAL, ông ta hơi khuỳnh khoàng khuỷu tay, thể hiện sự phòng bị và rà soát căn phòng. Hành động này được gọi là sự kiểm soát không gian.

Ông chọn một bàn ngoài trời để có thể nhìn ngắm đám đông. Ông tán gẫu với người bồi bàn, lắng nghe họ giới thiệu các món đặc biệt một cách chăm chú, nồng hậu. Rồi ông ta hỏi tôi, đôi lông mày nhướng lên: “Vậy anh muốn biết những gì?”

Cũng giống hầu hết thành viên của Biệt đội SEAL số 6, câu chuyện đằng sau Cooper rất đặc trưng. Ông lớn lên ở thành phố nhỏ Pennsylvania và mong muốn trở thành một bác sĩ. Ông học chuyên ngành sinh học phân tử tại trường Juniata College, một trường đại học khai phóng nhỏ nơi các nhà tuyển dụng quân sự chỉ có mặt tại trường mỗi năm một ngày. Ông nghe kể về các đội SEAL từ một giáo viên lịch sử và vẫn có thể đọc làu làu câu nói đã khiến mình mắc câu: “Các thành viên biệt đội SEAL đều là những con mọt sách cực kỳ thông minh.” Ông đã bị cuốn hút và lựa chọn tham gia khóa đào tạo sau khi tốt nghiệp. Sau khi sống sót qua Tuần Địa Ngục, vượt qua vòng tuyển chọn của Draper Kauffman và một kì tuyển dụng khác nữa, ông gia nhập Biệt đội SEAL số 6 vào năm 1993.

Có rất nhiều câu chuyện Cooper có thể cũng như không thể kể hết về cuộc sống của một nhà điều hành Biệt đội SEAL số 6. Nhưng khi được hỏi về việc xây dựng đội ngũ, ông chỉ kể lại một câu chuyện duy nhất. Sự việc diễn vào đêm giao thừa năm 2001 tại Afghanistan, trên một con đường hoang vắng nằm giữa quận Bagram và thành phố Jalalabad. Cooper đến đó sau khi nhận mệnh lệnh tháp tùng chỉ huy thực hiện một nhiệm vụ trinh sát ngoại tuyến bao gồm bốn người. Họ sẽ lái xe từ quận Bagram đến thành phố Jalalabad và quay trở lại ngay trong ngày.

Đó là một cơn ác mộng: Con đường dài 180 ki-lô-mét thường không thể đi qua, là nơi dịch bệnh bùng phát, đầy rẫy kẻ cướp và quân nổi dậy sinh sống. Nhưng chỉ huy của Cooper nhất quyết đi tiếp, thể hiện sự tự tin khi vạch ra kế hoạch: Họ sẽ đi trên chiếc xe Suburban bọc thép với lốp xe gia cố đặc biệt, nhanh chóng và lén lút thực hiện nhiệm vụ. Mọi việc sẽ ổn thỏa. Cooper giữ lại những nghi ngờ của mình, tuân theo đúng cấp bậc và tiếp tục đi.

Ngay từ những ki-lô-mét đầu tiên ra khỏi quận Bagram, mọi thứ đã có vấn đề. Con đường hóa ra tồi tệ hơn dự kiến – chúng giống đường mòn đi bộ hơn là đường cao tốc. Chiếc Surburban bọc thép có gầm cách mặt đất chỉ vài cen-ti-mét, do đó phần nhiều thời gian họ đi chậm như bò trên đường. Cuối cùng, đến lúc tới được thành phố Jalalabad khi đêm xuống, Cooper nghĩ rằng họ sẽ ở lại và đợi tới sáng. Thay vào đó, người chỉ huy tuyên bố họ sẽ quay đầu và lái xe trở về quận Bagram ngay trong đêm đó để có thể hoàn thành nhiệm vụ theo đúng kế hoạch.

Cooper phản đối – đó là một ý tưởng tồi tệ, ông nói. Cuộc thảo luận trở nên căng thẳng; Cooper và vị chỉ huy hét vào mặt nhau cho đến khi người chỉ huy cuối cùng viện đến cấp bậc của mình. Cooper tuân lệnh. Với một dự cảm chẳng lành, ông trèo lên chiếc Surburban và cả đội lên đường ngay trong đêm.

Cuộc phục kích xảy ra một giờ sau đó. Một đoàn xe tải và xe jeep hiện ra trong đêm tối và bao vây chiếc Suburban. Người lái xe của Cooper đã cố thoát ra nhưng lốp xe gia cố phát nổ. Họ đi bằng vành lốp trong bóng tối với lửa đạn lao đến từ mọi hướng. Một người điều hành SEAL đã bị bắn vào chân chảy máu. Như Cooper nói, đó là một sự việc hỗn loạn tuyệt đối.

Không còn cách nào khác, đội SEAL buộc phải đầu hàng. Họ giơ tay lên và leo ra khỏi xe, chắc mẩm rằng mình sẽ bị giết. “Vì một lý do nào đó, chúng đã quyết định không bắn chúng tôi,” Cooper nói. “Chúng sợ bị trả đũa, hoặc thấy chúng tôi chẳng phải là một mối

đe dọa lớn." Quân nổi dậy gầm rú lao xe đi trong bóng tối, mang theo các vũ khí tước được của đội SEAL. Cooper cùng đội của mình liên lạc được với Biệt đội Lực lượng Đặc biệt số 1-Delta và các đội đặc nhiệm của Anh. Họ bay đến giải cứu đội một vài giờ sau đó. Cooper có cơ hội thứ hai trở lại quận Bagram cùng với một thế giới quan mới.

"Đêm đó đã đưa tôi đến một con đường hoàn toàn khác," Cooper nói. "Từ thời điểm đó trở đi, tôi nhận ra mình cần tìm ra cách giúp đội hoạt động hiệu quả hơn. Vấn đề ở đây là, đã là con người, chúng ta đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ và vô thức của thẩm quyền – khi cấp trên yêu cầu làm điều gì đó, thề có Chúa, chúng ta đều có xu hướng tuân theo ngay cả khi việc đó là sai lầm. Để một người nói cho những người khác biết phải làm gì không phải là cách đáng tin cậy nhằm đưa ra quyết định tốt. Vậy làm thế nào để tạo ra những điều kiện giúp việc này không xảy ra, xây dựng nên một nơi phát triển được trí tuệ chung của cả đội? Làm thế nào để phát triển các cách thách thức lẫn nhau, đặt ra những câu hỏi đúng đắn mà không cần tuân theo thẩm quyền? Chúng tôi đang cố gắng tạo ra những nhà lãnh đạo trong số các nhà lãnh đạo. Và để làm được điều này, bạn không thể chỉ đơn giản nói với mọi người là xong. Bạn phải tạo ra các điều kiện khiến họ bắt đầu làm như vậy."

Bắt đầu từ một buổi đêm vào năm 2001, Cooper bắt đầu xây dựng những điều kiện này cho các đội của mình. Có thể mô tả cách tiếp cận nhằm nuôi dưỡng sự hợp tác của ông như là một chiến dịch nổi loạn chống lại khuynh hướng thẩm quyền. Ông nhận ra rằng chỉ đơn thuần tạo ra không gian cho sự hợp tác là không đủ. Ông đã phải tạo ra một loạt các dấu hiệu không gây nhầm lẫn để quân của mình thoát khỏi xu hướng tự nhiên của họ, hướng về việc phụ thuộc lẫn nhau và hợp tác. "Bản chất con người liên tục chống lại chúng tôi," ông nói. "Bạn phải tránh các rào cản đó, và chúng không bao giờ biến mất hoàn toàn."

Ông bắt đầu từ những điều nho nhỏ. Ông sửa lại ngay lập tức khi một thành viên mới của đội gọi ông bằng chức vụ: "Cậu có thể gọi tôi là Coop, Dave hay Gã phiền phức tùy cậu." Khi Cooper đưa ra ý kiến, ông luôn cẩn thận đính kèm các cụm từ tạo ra nền tảng để người khác hỏi lại mình, chẳng hạn như "bây giờ hãy cùng xem ai có thể chọc lỗ ở đây" hoặc "hãy cho tôi biết ý tưởng này có gì sai". Ông chuyển hướng sự ra lệnh sang việc hỏi rất nhiều câu hỏi. *Có ai có bất kỳ ý tưởng gì không?*

Trong khi thực hiện nhiệm vụ, Cooper luôn tìm cơ hội làm nổi bật

việc các thành viên cần lên tiếng, đặc biệt là những thành viên mới. Ông không cần sự tế nhị. "Ví dụ, khi đang ở trong một môi trường đô thị, các cửa sổ đều không phải là vị trí tốt," ông nói với tôi. "Anh đứng trước một cửa sổ và có thể bị trúng đạn của một tay bắn tỉa mà không bao giờ biết nó đến từ đâu. Vì vậy, nếu là một lính mới và thấy tôi đứng trước của một cửa sổ ở thành phố Fallujah, anh sẽ nói gì? Anh có bảo tôi phải nhấc mông lên, hay sẽ đứng im ở đó và để cho tôi bị bắn? Khi tôi hỏi những lính mới câu hỏi đó, họ nói: "Tôi sẽ nói cho ngài biết để ngài di chuyển. Vì vậy, tôi nói với họ: "Đúng, đó là chính xác là cách anh nên ứng phó đối với từng quyết định nhỏ ở đây, lúc nào cũng vậy."

Cooper bắt đầu phát triển các công cụ. Ông nói: "Có những điều anh có thể làm." Dành thời gian ra ngoài cùng nhau, việc này rất có tác dụng. Một trong những cách tốt nhất tôi đã tìm ra nhằm cải thiện sự gắn kết của một nhóm là giao cho họ các bài huấn luyện cực kỳ khó khăn. Chúng ta có thể khiến một đội xích lại gần nhau khi họ cùng lơ lửng trên một vách đá, cùng bị ướt, lạnh và khổ sở."

Một trong những công cụ hữu ích nhất là các buổi đánh giá hậu kỳ hành động – các phiên AAR nói lên sự thật mà chúng ta đã nhắc đến trong Chương 7. Các buổi AAR diễn ra ngay lập tức sau mỗi nhiệm vụ. Nó bao gồm một cuộc họp ngắn trong đó đội tập hợp lại thảo luận và đưa ra các quyết định quan trọng một lần nữa. AAR do chính các binh sĩ điều hành chứ không phải người chỉ huy. Không có lịch trình hay biên bản cuộc họp lưu trữ. Mục tiêu của AAR là tạo ra một môi trường minh bạch, nơi không có thứ hạng, ở đó mọi người có thể xác định những gì thực sự đã xảy ra và nói về các sai lầm – đặc biệt là sai lầm riêng của họ.

"Đó phải là nơi an toàn để lên tiếng," Cooper nói. "Khi tắt đi chế độ cấp bậc, sự khiêm nhường được khởi động. Bạn tìm kiếm các thời điểm mọi người có thể thừa nhận: "Tôi đã làm hỏng nó." Trong thực tế, tôi muốn nói rằng đó có lẽ là ba từ quan trọng nhất một người lãnh đạo có thể nói ra: "*Tôi đã làm hỏng nó.*"

Các buổi AAR tốt thường tuân theo một khuôn mẫu. "Anh phải làm điều đó ngay lập tức," Cooper nói. "Các anh đặt súng xuống, ngồi lại thành vòng tròn và bắt đầu nói chuyện. Thường thì anh rà lại nhiệm vụ từ đầu đến cuối, theo trình tự thời gian. Anh nói về từng quyết định và cả quá trình. Anh phải chống lại sự cám dỗ tô vẽ cho nhiệm vụ và cố gắng khai thác được sự thật về điều đã xảy ra để mọi người thực sự có thể học hỏi từ đó. Anh phải đặt ra câu hỏi tại sao, và sau khi họ trả lời, anh lại hỏi tại sao. Tại sao anh bắn vào đúng điểm đó? Anh đã thấy gì? Làm sao anh biết? Các phương

án khác lúc đó là gì? Anh liên tục hỏi, hỏi và hỏi."

Mục tiêu của một buổi AAR không phải là nhằm khai quật sự thật vì bản thân sự thật đó, hay để ghi nhận hoặc đổ lỗi, mà là để xây dựng một mô hình chia sẻ tinh thần có thể áp dụng cho các nhiệm vụ trong tương lai. "Hãy nhìn xem, không ai có thể nhìn thấy tất cả hoặc biết tất cả," Cooper nói. "Nhưng nếu các bạn tiếp tục ở bên nhau và đào sâu xem những gì đã xảy ra, thì sau một thời gian tất cả mọi người có thể thực sự biết mọi việc đang diễn ra chứ không chỉ riêng phần nhỏ của mình. Mọi người có thể chia sẻ kinh nghiệm và sai lầm. Họ có thể thấy cách những điều họ làm ảnh hưởng đến người khác, và chúng ta có thể bắt đầu tạo ra tâm trí chung của cả đội, nơi mọi người đều có thể làm việc cùng nhau và phát huy tốt nhất tiềm năng của đội."

Cooper sử dụng cụm từ "xương sống của sự khiêm nhường" để mô tả sắc màu của một buổi AAR tốt. Đó là một cụm từ hữu ích vì nó nắm bắt bản chất nghịch lý của nhiệm vụ: một sự sẵn sàng không ngừng nghỉ nhìn vào sự thật và nhận trách nhiệm. Với một buổi AAR, cũng như với buổi huấn luyện thể lực cùng cây gỗ hoặc một vở hài kịch Harold, các thành viên trong đội phải kết hợp kỷ luật với sự cởi mở. Và cũng như buổi huấn luyện thể lực cùng cây gỗ hay hài kịch Harold, chúng không hề dễ dàng nhưng đều mang lại kết quả xứng đáng.

Sau phát giác của mình trên đường đến quận Bagram, Cooper đã trải qua một thập kỷ tiếp theo cùng với các đội hàng đầu, chủ yếu ở khu vực Trung Đông. Ông dần leo lên chức Chỉ huy trưởng – cấp bậc quân nhân cao nhất của Biệt đội SEAL số 6, phụ trách việc huấn luyện cho toàn bộ biệt đội. Vào tháng 3 năm 2011, đô đốc William McRaven, chỉ huy Bộ chỉ huy tác chiến đặc biệt triệu tập Cooper và một người lãnh đạo khác của Biệt đội SEAL số 6 đến trụ sở của CIA tại thành phố McLean, bang Virginia.

McRaven đi thẳng vào vấn đề: "Chúng tôi cho rằng đã tìm thấy Osama bin Laden." Sau đó ông vạch ra kế hoạch. Các nhà điều hành Biệt đội SEAL số 6 sẽ bay đến Pakistan bằng trực thăng tàng hình, đu dây thừng xuống mái khu tổ hợp và ám sát người lãnh đạo Al Qaeda. Cooper lắng nghe và hướng sự chú ý vào một yếu tố: trực thăng tàng hình. Ông biết chúng hấp dẫn McRaven vì khả năng vô hình trước radar và do đó cho phép đội di chuyển qua không phận của Pakistan mà không bị phát hiện. Nhưng Cooper cũng biết chúng chưa được thử nghiệm trong chiến đấu, và lịch sử tác chiến đặc biệt cũng nhiều lần ghi lại các thảm họa do việc sử dụng những công cụ chưa được kiểm tra trong chiến đấu gây nên.

Vì vậy, ông đã lên tiếng.

“Thưa ngài, tôi không dám vô lễ,” Cooper nói, “nhưng tôi không muốn sử dụng máy bay trực thăng tàng hình trong nhiệm vụ này. Đồng thời, tôi sẽ lên kế hoạch sử dụng công cụ khác thay vào đó. Nếu không thể đi bằng phương tiện khác thì chúng tôi mới dùng đến trực thăng tàng hình.”

“Bây giờ chúng ta sẽ không thay đổi kế hoạch nữa,” McRaven nói. Cooper quyết định tiếp tục tiến tới. Ông muốn cố gắng hết sức.

“Thưa ngài, nếu không nói cho ngài biết những gì tôi nghĩ thì tôi quá nhu nhược.”

McRaven cao giọng nói: “Bây giờ chúng ta không thay đổi kế hoạch nữa”.

“Vào thời điểm đó, tôi đã khá chắc rằng mình sẽ bị đuổi việc,” Cooper nói với tôi sau này. “Nhưng tôi đã không thể ngậm miệng lại”. Ông tiếp tục tiến tới.

Một lần nữa McRaven buộc ông im lặng. Cuộc thảo luận đã kết thúc.

Cooper bước ra khỏi căn phòng và đối mặt với một vấn đề: Làm cách nào để tuân theo một mệnh lệnh mà mình cho rằng chứa đựng rủi ro quá lớn? Về bản chất, ông lại ở vào chính tình thế ông từng rơi vào trước đây trên đường đến quận Bagram vào đêm giao thừa năm 2001. Ông nên tuân theo hay chống lại mệnh lệnh?

Cooper đã chọn con đường thứ ba. Ông chấp thuận phương án sử dụng các máy bay trực thăng tàng hình và cũng bắt đầu chuẩn bị cho trường hợp nếu chúng thất bại. Trong những tuần lễ tiếp theo, các đội SEAL xây dựng mô phỏng khu nhà khép kín của Bin Laden ở Bắc Carolina, Nevada và Afghanistan. Ở mỗi nơi, Cooper chạy các kịch bản trực thăng bị rơi xuống. Ông mô phỏng các tai nạn cả bên ngoài và bên trong khu nhà, trên mái nhà, trong sân hay cách đó vài trăm mét. Về cơ bản chúng đều giống nhau: Giữa chừng nhiệm vụ, Cooper sẽ bất ngờ ra lệnh cho đội: “Các anh đi xuống, ngay bây giờ.” Các phi công sẽ xoay đầu hạ cánh máy bay trực thăng xuống đất, và đội quân sau đó sẽ tấn công các khu nhà mô phỏng từ bất cứ địa điểm nào họ được đưa đến. “Không có bất kỳ câu trả lời đúng hay sai nào; họ phải tự tổ chức và đối phó với vấn đề này,” Cooper nói. “Sau đó, chúng tôi tổ chức một buổi AAR, nói về chuyện đó, xác định những gì đã diễn ra, những điều chúng tôi có thể làm tốt hơn trong lần tới.”

Các cuộc diễn tập máy bay trực thăng bị bắn rơi không hề dễ dàng. Chúng đòi hỏi sự tập trung, hợp tác và ứng biến cấp độ cao. Trong những buổi AAR sau mỗi cuộc diễn tập, các thành viên của đội liên tục rà soát những bước sai lầm, nhận lỗi và trao đổi cách có thể làm tốt hơn. "Chúng tôi chạy quá nhiều cuộc diễn tập đến nỗi nó đã trở thành một trò đùa giữa các binh lính," Cooper nói. "Họ nói với tôi: 'Này Coop, chúng ta chạy một kịch bản máy bay trực thăng rơi nữa được không?'"

Ngày 1 tháng 5, Nhà Trắng phát đi lệnh khởi động. Hai chiếc trực thăng tàng hình đã cất cánh từ căn cứ không quân Mỹ ở thành phố Jalalabad. Tại Trung tâm chỉ huy cơ sở, Cooper, McRaven và các chỉ huy khác tập trung xung quanh màn hình để xem những đoạn phim do máy bay không người lái ghi lại. Bên trong Nhà Trắng, tổng thống Barack Obama cùng đội ngũ an ninh quốc gia cũng nhập cuộc và cùng theo dõi hình ảnh truyền về.

Nhiệm vụ bắt đầu khá suôn sẻ. Họ bay qua không phận Pakistan mà không bị phát hiện và tiếp cận khu nhà của Bin Laden. Nhưng khi chiếc trực thăng đầu tiên cố gắng tiếp đất, mọi thứ đã trật hướng. Một máy bay trực thăng trượt đi trên không như thể đang ở trên băng, rồi nó đổi hướng và quay tít về phía mặt đất. Các máy bay trực thăng khác lẽ ra sẽ hạ cánh trên mái khu nhà, khi nhìn thấy sự cố đã đổi hướng hạ cánh ra phía bên ngoài. (Lời giải thích xuất hiện sau này là do những bức tường cao của các khu nhà đã làm gián đoạn chuyến bay. Các cuộc tổng dượt đều được thực hiện tại những khu nhà mô phỏng có hàng rào bằng lưới mắt cáo, không phải những bức tường vững chắc.) Sau đó, mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Phi công đầu tiên không giữ được cao độ đã đâm sầm xuống sân. Chiếc trực thăng nằm nghiêng một bên với phần mũi vùi trong bụi bẩn mềm và phần đuôi kẹt lại trên tường. Tại chốt chỉ huy, các vị tướng nhìn chăm chăm vào màn hình không nói nên lời. Trong ba hay bốn giây đồng hồ, căn phòng chứa đầy một sự im lặng không thể chịu nổi.

Rồi họ thấy mọi thứ: Các nhà điều hành Biệt đội SEAL số 6 ào ra khỏi chiếc máy bay bị rơi và bắt tay vào làm việc giống như khi diễn tập. Họ di chuyển và bắt đầu giải quyết vấn đề – trận bóng rổ tự phát một cách tốt nhất. "Họ đã không để lỡ một nhịp nào," Cooper nói. "Một khi đội đã xuống được mặt đất thì không còn gì phải nghi ngại nữa." 38 phút sau, nhiệm vụ kết thúc. Cả hành tinh có dịp đánh giá cao kỹ năng và lòng dũng cảm của biệt đội. Nhưng trong tất cả các lễ kỷ niệm, người ta dễ bỏ lỡ những nhân tố tạo nên nền tảng cho thời điểm chiến thắng này. Đó là các kỹ năng sâu sắc hơn – chuỗi huấn luyện và đánh giá hậu kỳ hành động

AAR.

Từ xa, cuộc đột kích Bin Laden trông giống như một cuộc trình diễn của sức mạnh, quyền lực và kiểm soát của đội ngũ. Nhưng sức mạnh đó được xây dựng từ sự sẵn sàng chỉ điểm, đối đầu với sự thật và cùng nhau hỏi đi hỏi lại một câu đơn giản: *Điều gì thực sự đang xảy ra ở đây?* Cooper và đội của mình đã không phải quay trở lại thêm nhiều lần để tập dượt các kịch bản máy bay trực thăng bị bắn hạ. Nhưng họ đã thành công vì họ hiểu rằng cùng bị tổn thương với nhau là cách duy nhất khiến một nhóm có thể trở nên bất khả xâm phạm.

"Khi nói về lòng dũng cảm, chúng ta thường nghĩ đến việc dùng súng máy đối đầu với kẻ thù," Cooper nói. "Can đảm thực sự là nhìn thấy sự thật và nói với nhau sự thật. Con người không bao giờ muốn ở vào vị trí cần lên tiếng: 'Đợi đã, điều gì đang thực sự xảy ra ở đây?' Nhưng bên trong hạm đội, đó *chính là* văn hóa của chúng tôi, cũng như lý do tại sao chúng tôi thành công."

11

Cách tạo ra sự hợp tác với các cá nhân

PHƯƠNG PHÁP NYQUIST

Quay trở lại giai đoạn đầu của thế kỷ trước, ngay trước sự xuất hiện của Thung lũng Silicon, trung tâm sáng chế và đổi mới quan trọng bậc nhất thế giới nằm ở một dãy các tòa nhà rộng lớn không có gì đặc biệt ở ngoại ô bang New Jersey. Nó được gọi là Phòng thí nghiệm Bell. Vào năm 1925, tòa nhà ban đầu được thành lập nhằm giúp xây dựng một mạng lưới truyền thông quốc gia. Phòng thí nghiệm Bell đã phát triển về mặt khoa học đến trình độ tương đương với thành phố Florence trong thời kỳ phục hưng: cội nguồn của thiên tài nhóm tồn tại đến những năm 1970. Phòng thí nghiệm Bell do học giả xuất sắc Claude Shannon dẫn dắt, người thích vừa tung hứng vừa cưỡi chiếc xe đạp một bánh của mình qua các phòng hội trường. Phòng thí nghiệm Bell cùng nhóm những nhà khoa học đã phát minh và phát triển vật liệu bán dẫn, mạng dữ liệu, pin mặt trời, tia laser, vệ tinh truyền thông, điện toán nhị phân và thông tin di động, nói gắn gọn là hầu hết các công cụ chúng ta sử dụng trong đời sống hiện đại.

Khoảng giữa thế hệ vàng này, một số quản trị viên Phòng thí nghiệm Bell đã ngày càng trở nên tò mò về những lý do mang đến sự thành công đáng chú ý của họ. Họ tự hỏi những nhà khoa học nào ở Bell đã đạt được nhiều bằng phát minh sáng chế nhất, và liệu giữa họ có bất cứ điểm chung nào hay không. Họ bắt đầu bằng cách kiểm tra thư viện bằng sáng chế của Bell, nơi lưu giữ các bằng sáng chế trong cặp tài liệu xếp theo thứ tự ABC – tên của các nhà khoa học.

“Hầu hết các cặp tài liệu có kích thước tương tự nhau,” Bill

Keefauver, một luật sư làm việc trong văn phòng bằng sáng chế nhớ lại. “Nhưng một số cặp tài liệu nổi bật hẳn lên vì quá dày – dày hơn rất nhiều so với mọi người khác. Đó là nhóm người siêu sáng tạo, các nhà khoa học đã nộp những lượt cả chục bằng sáng chế. Có khoảng mười người như vậy.”

Các quản trị viên nghiên cứu mười nhà khoa học, săn tìm điểm chung giữa họ. Liệu các bộ não siêu sáng tạo có chung một đặc điểm nào không? Cùng nền tảng học vấn? Cùng nền tảng gia đình tương đương? Sau khi cân nhắc và loại đi hàng chục ràng buộc có thể, họ phát hiện ra một kết nối không hề liên quan đến việc các tài năng xuất chúng này là ai. Nó có liên quan đến một thói quen chung: Họ thường xuyên ăn trưa trong cửa hàng tự phục vụ của Phòng thí nghiệm Bell cùng một kỹ sư người Thụy Điển trầm lặng có tên Harry Nyquist.

Không hề nói quá, kết quả này là một sự bất ngờ. Không phải vì Nyquist là người không có tên tuổi. Ông được biết đến là người tiên phong trong các tiến bộ quan trọng về điện ảnh và khuếch đại phản hồi. Nhưng ở một nơi nổi tiếng với các nhà lãnh đạo năng động và lập dị, Nyquist là một hình ảnh đối lập: một tín đồ Giáo Hội Tin Lành Luther ôn hòa, luôn nhẹ nhàng mỉm cười, được biết đến chủ yếu vì tính cách tin cậy trầm lặng của mình. Lớn lên từ một trang trại ở Thụy Điển, ông đã tiếp cận công việc của mình bằng các kỷ luật của thế giới cũ. Mỗi buổi sáng, ông thức dậy đúng 6 giờ 45 phút, đến văn phòng vào đúng 7 giờ 30 phút, và luôn có mặt ở nhà để ăn tối cùng gia đình vào lúc 6 giờ 15 phút. Ông có một thói quen kỳ lạ là thỉnh thoảng bắt phà về nhà thay vì đi tàu điện ngầm. (Ông rất thích không khí trong lành.) Ông quá bình thường đến nỗi gần như vô hình. Nói cách khác, người quan trọng nhất ở một trong những nơi sáng tạo nhất trong lịch sử hóa ra là người hầu như tất cả sẽ bỏ qua. Đó là lý do tại sao chúng ta cần xem xét các kỹ năng của Nyquist kỹ hơn một chút.

Theo lời mọi người, Nyquist sở hữu hai phẩm chất quan trọng. Đầu tiên là sự ấm áp. Ông có sở trường làm cho mọi người cảm thấy được quan tâm; tất cả các mô tả đương đại đều vẽ lên hình ảnh ông như một “người cha”. Phẩm chất thứ hai là sự tò mò không ngừng nghỉ. Ở một nơi cấu thành từ nhiều lĩnh vực khoa học đa dạng, ông kết hợp bề rộng và chiều sâu kiến thức với mong muốn tìm kiếm các kết nối. “Nyquist luôn tràn đầy các ý tưởng và câu hỏi,” kỹ sư Chapin Cutler ở Phòng thí nghiệm Bell nhớ lại. “Ông đã thu hút mọi người, khiến họ suy nghĩ.”

“Nyquist rất giỏi thực hiện loại hành động thực sự được khuyến

khích ở Bell trong thời gian đó," Keefauver nói. "Mọi người đến từ đủ ngành, thuộc đủ loại dự án nói về dự án của họ với một người đang làm một công việc hoàn toàn khác để mang đến ánh sáng mới cho mọi việc. Những người như Harry Nyquist có thể nắm bắt điều ai đó đang thực hiện, đưa ra vài ý tưởng mới cho họ và hỏi: "Sao anh không thử cách đó xem?"

Khi tôi đến thăm các đội nhóm để viết cuốn sách này, tôi đã gặp nhiều người sở hữu tính cách ấm áp và tò mò – thực sự trong thực tế có rất nhiều người như vậy khiến tôi bắt đầu nghĩ về họ như Nyquists. Họ lịch sự, kín đáo và biết lắng nghe. Họ tỏa ra không khí an toàn và khích lệ. Họ sở hữu kiến thức sâu rộng trong nhiều ngành và có sở trường đặt ra các câu hỏi châm ngòi cho động lực và ý tưởng. (Cách tốt nhất để tìm ra nhân vật Nyquist trong nhóm là hỏi mọi người: *Nếu tôi muốn hiểu cách vận hành nền văn hóa của các bạn bằng cách gặp một người, người đó sẽ là ai?)* Nếu chúng ta nghĩ về các nền văn hóa thành công như những động cơ của sự hợp tác ở con người, thì nhân vật Nyquist là các bu-gi đánh lửa.

Trong những người tôi đã gặp, Roshi Givechi là nhân vật thể hiện tốt nhất quá trình này.

Roshi Givechi làm việc tại văn phòng New York của công ty IDEO – hãng tư vấn thiết kế quốc tế có trụ sở tại thành phố Palo Alto, bang California. Vị thế của IDEO trong thế giới hiện đại gần giống với Phòng thí nghiệm Bell. Trong nhiều thiết kế của họ, có thể kể đến bản gốc chuột máy tính của Apple, bút insulin cho bệnh nhân tiểu đường và các ống kem đánh răng có chiều đứng. Họ đã giành được nhiều giải thưởng thiết kế hơn bất kỳ công ty nào khác trong lịch sử. Tập đoàn bao gồm 600 người chia thành các nhóm nhỏ có nhiệm vụ đối mặt với đủ loại thách thức, từ xây dựng kế hoạch ứng phó thiên tai toàn cầu cho đến thiết kế chiếc túi xách cầm tay có thể sạc điện thoại thông minh và tất cả những việc khác.

Công việc chính thức của Givechi là một nhà thiết kế. Nhiệm vụ không chính thống của cô là đóng vai chất xúc tác lưu động, tham gia một số dự án, giúp các đội điều hướng quá trình thiết kế. "Khi các đội bị mắc kẹt, hoặc nếu có một yếu tố gây khó khăn, Roshi giống như phép màu," ông Duane Bray, một đối tác của IDEO nói. "Cô ấy có kỹ năng cực kỳ tốt trong việc mở khóa các đội ngũ, đặt câu hỏi kết nối mọi người và mở ra các khả năng. Sự thật là, chúng tôi không hoàn toàn hiểu rõ cách cô ấy làm việc này. Chúng tôi chỉ biết rằng nó hoạt động thực sự tốt."

Givechi là một người phụ nữ nhỏ bé trạc tuổi 40, mặc chân váy có

những chiếc túi lớn. Cô có mái tóc xoăn tối màu, đôi mắt sẫm tinh anh với nụ cười có những vết nhăn ở đuôi mắt. Khi đón tôi, cô không cố gắng tỏ ra quyến rũ – không đùa cợt, không kéo dài các mẩu trò chuyện nhỏ. Cô ấy không phản chiếu bất cứ loại năng lượng kịch tính nào bạn thường gặp ở những người làm công việc sáng tạo. Thay vào đó, cô tỏa ra một sự tĩnh lặng mãn nguyện, như thể đã gặp bạn nhiều lần trước đó.

"Về mặt xã hội, tôi không phải kiểu người hay nói nhất," Givechi nói. "Tôi yêu thích các câu chuyện, nhưng không phải kiểu người đứng kể chuyện giữa căn phòng. Tôi là người đứng bên cạnh lắng nghe và đặt câu hỏi. Thường là những câu hỏi có vẻ hiển nhiên, đơn giản hoặc không cần thiết. Nhưng tôi yêu thích việc hỏi họ, vì tôi đang cố gắng hiểu những gì đang thực sự xảy ra."

Tương tác giữa Givechy với các nhóm của cô diễn ra phần lớn trong các chuyến bay của IDEO. Đó là những cuộc họp có mặt toàn bộ nhóm, thường xuyên diễn ra ở các thời điểm đầu, giữa và kết thúc của mỗi dự án. (Hãy nghĩ về chúng như phiên bản tại IDEO của cuộc họp BrainTrust hoặc buổi đánh giá hậu kỳ AAR.) Givechy tiếp cận mỗi chuyến bay từ bên ngoài vào. Cô tự nghiên cứu, chủ yếu là thông qua các cuộc hội thoại, để tìm hiểu những vấn đề cả nhóm đang chật vật đối mặt, cả từ quan điểm thiết kế (các rào cản là gì?) và quan điểm động lực của nhóm (ở đâu có xung đột?). Rồi với cảnh quan đó trong tâm trí, cô tập hợp các nhóm và đặt ra những câu hỏi được thiết kế để khai quật những tình huống căng thẳng, giúp các nhóm hiểu rõ về dự án và bản thân mình. Cô gọi tên quá trình này là *lộ diện*.[20]

[20] . Giữa chừng cuộc trò chuyện, Givechi hỏi tôi về tiêu đề chính và tiêu đề phụ của cuốn sách này. Tôi nói với cô ấy, và cô dừng lại – một đoạn tạm dừng dài và có ý nghĩa. Rồi cô ấy hỏi: "Dòng tiêu đề phụ này có thật sự hiệu quả không?". Một vài phút sau đó, sau khi trao đổi qua lại, cuốn sách này đã có dòng tiêu đề phụ cải tiến mới. Tôi không chắc mình hay cô ấy đã đề xuất sự thay đổi. Như Givechi nói, tôi và cô ấy cùng nhau khiến nó lộ diện. (TG)

"Tôi thích từ *kết nối*," Givechi nói. "Đối với tôi, mỗi cuộc trò chuyện là như nhau, bởi vì nó liên quan đến việc giúp mọi người tiến xa với một ý thức lớn hơn về nhận thức, hứng thú và động lực tạo ra ảnh hưởng. Bởi vì các cá nhân thực sự khác nhau. Vì vậy, bạn phải tìm ra những cách khác nhau khiến mọi người thoải mái và gắn kết, làm cho họ chia sẻ điều họ đang thực sự suy nghĩ. Nó không liên quan đến tính quyết đoán mà là sự phát hiện. Đối với tôi, điều cần làm là đặt ra đúng câu hỏi theo cách đúng đắn."[21]

[21] *. Robert Bales, một trong những nhà khoa học đầu tiên nghiên cứu về giao tiếp nhóm, phát hiện ra rằng các câu hỏi chỉ chứa đựng 6% tương tác bằng lời nói nhưng tạo ra 60% các cuộc thảo luận sau đó. (TG)*

Khi nói chuyện với các đồng nghiệp của Givechi, họ chỉ ra một nghịch lý: Cô ấy vừa mềm mại lại cứng rắn, đồng cảm nhưng cũng cố chấp. "Roshi có tính cương trực ngầm," Lawrence Abrahamson, một giám đốc thiết kế của công ty IDEO nói. "Cô ấy không trình bày lịch trình buổi họp, nhưng tất nhiên có một lịch trình được khéo léo dẫn dắt sau đó. Và một trong những công cụ lớn nhất trong hộp dụng cụ của cô là thời gian." Cô sẽ dành ra rất nhiều thời gian, kiên nhẫn tiếp tục trò chuyện và đảm bảo các cuộc đàm thoại tiến triển theo hướng tốt. "Luôn có một khoảnh khắc với Roshi," Peter Antonelli, một giám đốc thiết kế nói. "Cô ấy có tinh thần khiêu khích mọi người liên tục tham gia cuộc chơi, nhằm thúc đẩy và giúp chúng tôi suy nghĩ vượt khỏi những gì ngay trước mắt mình." Và mọi thứ thường bắt đầu với việc đặt câu hỏi về những điều to lớn, rõ ràng. Cuộc trò chuyện không bao giờ mang tính đối đầu – cô ấy không bao giờ nói: "Anh đang làm sai rồi". Những điều căn bản đó được cài vào cuộc trò chuyện.

Quan sát Givechi lắng nghe giống như việc xem một vận động viên lành nghề luyện tập. Cô lắng nghe chủ yếu bằng mắt, với sự nhạy cảm giống như máy đo khúc xạ đối với những thay đổi trong tâm trạng và biểu hiện. Cô phát hiện ra những thay đổi nhỏ và đáp ứng lại nhanh chóng. Nếu bạn thể hiện một chút căng thẳng về một chủ đề nào đó, cô ấy sẽ lưu ý và theo sát bằng một câu hỏi được thiết kế để nhẹ nhàng khám phá lý do đằng sau sự căng thẳng đó. Khi nói chuyện, cô ấy liên tục kết nối với bạn bằng các cụm từ nhỏ – *Có lẽ bạn từng trải qua việc như thế này rồi... Công việc của bạn có thể tương tự... Lý do tôi đã tạm dừng ở đó là vì...* – cung cấp tín hiệu kết nối ổn định. Bạn nhận thấy chính mình thoải mái, cởi mở, chấp nhận rủi ro và nói ra sự thật.

Điều này có vẻ giống ma thuật, nhưng trên thực tế đó là kết quả của rất nhiều sự thực hành. Khi còn là một cô bé, Givechi đã sử dụng một máy ghi âm băng cassette thu đi thu lại nhiều lần giọng đọc quyển sách yêu thích của chính mình. Cách những thay đổi nhỏ trong giọng đọc và thời điểm có thể chuyển đổi ý nghĩa câu chuyện khiến cô bị mê hoặc. Khi còn là một sinh viên ngành tâm lý học và thiết kế, cô tình nguyện giúp đỡ những người mù và đã viết luận văn đại học về khiêu vũ và biên đạo. Cô sử dụng ý tưởng khiêu vũ để mô tả những kỹ năng cô sử dụng với các đội thiết kế của công ty IDEO: để tìm ra âm nhạc, hỗ trợ bạn nhảy và bước

theo nhịp điệu. “Tôi không tự cho mình là nhạc trưởng,” cô nói. “Tôi giống với người nuôi dưỡng âm nhạc hơn. Tôi khuyến khích vũ đạo và cố gắng tạo nên các điều kiện để những điều tốt đẹp diễn ra.”

Một năm trước công ty IDEO quyết định mở rộng khả năng của Givechi trong toàn bộ tổ chức. Họ yêu cầu cô tạo ra các mô-đun câu hỏi để các nhóm có thể tự hỏi chính họ, sau đó cung cấp những môđun này cho bộ phận thiết kế làm công cụ giúp họ cải thiện. Ví dụ, dưới đây là một vài câu hỏi:

• Một điều khiến tôi hào hứng về cơ hội đặc biệt này là _____

• Tôi thừa nhận, một trong những điều khiến tôi không mấy vui với cơ hội đặc biệt này là ____

• Ở dự án này, tôi thực sự muốn trở nên tốt hơn về phương diện ____

Điều thú vị ở các câu hỏi của Givechi là chúng cực kỳ đơn giản. Chúng nhắm đến việc kết nối với những cảm xúc sâu sắc như sợ hãi, tham vọng, động lực hơn là sự sắp đặt. Có thể dễ dàng hình dung nếu rơi vào tay người khác, những câu hỏi này có thể trở nên nhàm chán và không khơi mào được cho các cuộc hội thoại. Điều này là do sức mạnh thực sự của tương tác nằm trong tín hiệu cảm xúc hai chiều tạo ra một bầu không khí kết nối bao quanh cuộc trò chuyện.

“Từ *tinh tế* chính là chìa khóa,” Abrahamson nói. “Cô ấy khiêm nhường và gỡ bỏ sự phòng vệ của mọi người vì cô ấy cực kỳ cởi mở, lắng nghe và quan tâm. Roshi có khả năng dừng toàn bộ, chấm dứt những gì đang tiếp diễn trong đầu mình để tập trung hoàn toàn vào người đối diện và câu hỏi đang có, cũng như để xem câu hỏi ấy đang dẫn đến đâu. Cô ấy không bao giờ cố kéo bạn theo một hướng nào đó. Cô ấy thật sự nhìn bạn từ vị trí của chính bạn, và đó là sức mạnh của cô ấy.”

“Từ *đồng cảm* nghe rất mềm mại và tốt đẹp, nhưng đó không phải những gì đang thực sự xảy ra,” Njoki Gitahi, một nhà thiết kế truyền thông cao cấp nói. “Điều Roshi làm đòi hỏi tư duy phản biện về cách tạo động lực cho mọi người, và không phải cứ đối xử tốt với mọi người là tạo động lực cho họ. Một phần là do Roshi hiểu con người quá rõ đến mức cô ấy biết họ cần gì. Đôi khi họ cần được hỗ trợ và khen ngợi. Nhưng đôi khi những gì họ cần là cú đấm nhẹ, một lời nhắc nhở cần làm việc chăm chỉ hơn, một cú

hích để thử những điều mới. Đó là những gì cô ấy trao tặng."

"Cô ấy thực sự lắng nghe những gì bạn nói và đào sâu hơn, hỏi xem điều đó có nghĩa là gì," Nili Metuki, nhà nghiên cứu thiết kế nói. "Cô ấy không chịu đựng được bất cứ sự việc nào không rõ ràng, ngay cả khi mọi người thấy khó chịu. Đặc biệt là khi họ thấy khó chịu."

Ngay lúc này chúng ta cần đặt câu hỏi: Có điều gì bên trong phút tạm ngừng, hay thời điểm Nyquistian với sự tổn thương và kết nối thực sự? Hay nói cách khác: Liệu chúng ta có thể nhìn tận sâu bên trong trong khoảng khắc này và xem điều thực sự diễn ra bên dưới bề mặt?

Đó là một câu hỏi mà tiến sỹ Carl Marci đã dành phần lớn sự nghiệp để khám phá. Marci là một nhà thần kinh học giảng dạy tại Đại học Harvard. Lần đầu tiên ông bị quyến rũ với việc lắng nghe ở một lớp học y của các thầy thuốc không đến từ phương Tây. Những thầy thuốc này rất độc đáo, sử dụng một loạt phương pháp ngoạn mục và đáng ngờ trước khoa học – ví dụ, xoa bóp không cần chạm bàn tay vào bệnh nhân, hay trữ các giọt chất lỏng với thành phần có nồng độ gần bằng không – nhưng họ đã đạt được kết quả đáng chú ý. Một lý do Marci nhận thấy là kết nối mà người thầy thuốc tạo ra với bệnh nhân của mình.

"Điểm chung giữa tất cả các thầy thuốc này là họ đều là những người lắng nghe xuất sắc. Họ ngồi xuống, xem xét tiền sử lâu dài của bệnh nhân, và thực sự nhận biết bệnh nhân của mình," Marci nói. "Họ đều là những người vô cùng đồng cảm, thực sự giỏi kết nối với mọi người và hình thành mối liên kết tin tưởng. Và đó là khi tôi nhận ra phần thú vị không nằm ở chỗ các thầy thuốc mà là sự lắng nghe và mối quan hệ được hình thành. Đó là những gì chúng ta cần nghiên cứu."

Marci đã phát minh ra một phương pháp trong đó ông ghi lại băng video quay các cuộc hội thoại trong khi theo dõi đáp ứng điện da – sự thay đổi điện trở nhằm đo lường kích thích cảm xúc. Ông phát hiện ra rằng đa phần thời gian, các đường cong kích thích của hai người trong cuộc trò chuyện mang ít hoặc không có mối quan hệ với nhau. Nhưng ông cũng tìm thấy những khoảnh khắc đặc biệt, trong một số cuộc hội thoại nhất định khi hai đường cong có sự đồng bộ hoàn hảo. Marci gọi những khoảnh khắc này là sự hòa hợp.

"Sự hòa hợp xảy ra khi một người có thể phản ứng chân thực với

cảm xúc đang phóng chiếu trong căn phòng", Marci nói. "Đó là sự thấu hiểu, đồng cảm, sau đó có những cử chỉ, nhận xét hoặc biểu hiện tạo ra một kết nối.

Một trong những đoạn phim có thời điểm hòa hợp ghi hình chính Marci. Ông đang ngồi trên một chiếc ghế đối mặt với một người đàn ông lớn tuổi trong một bộ Âu phục ba mảnh màu xám, người tình cờ là bác sỹ trị liệu của Marci. Marci đang miêu tả lại ngày ông cầu hôn với người bạn gái lúc đó của mình. Máy quay được đặt giữa hai người, ghi lại các biến động bên trong và chiếu chúng lên màn hình. Đó là hình ảnh một cặp đường màu sắc rực rỡ đang đổi chỗ cho nhau: màu xanh cho Marci, và màu xanh lá cây cho người đàn ông mặc đồ xám.

MARCI: Chúng tôi muốn đi ăn món bánh gối samosa nhân rau củ ở nhà hàng Bread and Circus. Tôi nói: "Hôm nay anh mời, ta hãy mua vài cái bánh nhé". Vì thế, cô ấy nghĩ rằng chúng tôi sẽ đi dã ngoại hay sau đó.

ÁO XÁM: [liên tục gật nhẹ đầu đồng tình]

MARCI: Khi nghĩ lại, cô ấy cho rằng chúng tôi cũng có thể sẽ đến đó ngắm hoàng hôn. Cô ấy nói có lẽ có gì đó thú vị đang diễn ra trên bầu trời.

ÁO XÁM: [Gật mạnh đầu dứt khoát]

Marci: Và cô ấy nói thực ra cô ấy đã thích thú với ý nghĩ rằng tôi sẽ ngỏ lời trong một tích tắc, nhưng [ý tưởng] đó đã bị dập tắt còn nhanh hơn lúc nó đến.

ÁO XÁM: [Gật đầu thông cảm rồi nghiêng đầu]

Marci: Vì vậy, cô ấy đến đó, ăn mặc đẹp đẽ, trông tuyệt vời như mọi khi và hỏi: "Mọi chuyện thế nào?" Cô ấy nhìn lại, tìm kiếm đồ ăn mà không thấy đâu.

ÁO XÁM: [Cười nhẹ]

MARCI: Tôi nói: "Em đến ngồi đi". Tôi đọc thuộc khổ đầu tiên trong một bài thơ của e. e. cummings: "Đã đến lúc ngày trở thành vô tận, tình yêu sẽ kết thúc nếu không lớn lao hơn khi bắt đầu."

ÁO XÁM: [Nghiêng đầu, lông mày nhướng lên]

MARCI (tiếp tục trích thơ): “Khi chẳng có nơi đâu để hít thở, dạo bước hay vẫy vùng, tình yêu là không khí, là đại dương và miền đất”.

Và tôi nói: “Em là không khí, đại dương và miền đất của anh.”

ÁO XÁM: [Nghiêng đầu, cười, gật đầu]

MARCI: Đó chính là điều xúc động nhất vì cô ấy nhận ra điều tôi đang làm khi tôi lấy chiếc nhẫn ra và bật khóc một cách quá chân thành, tha thiết. Cô ấy đã quá choáng ngợp. Mọi thứ thật xúc động và đẹp đẽ. Cô ấy đã thật sự cảm động.

ÁO XÁM: [Gật nhẹ đầu đồng tình]

Khi xem đoạn video, điều đầu tiên bạn nhận thấy là cuộc trò chuyện có chứa một số khoảnh khắc hoàn toàn hòa hợp, khi đó các đường màu xanh lá cây và màu xanh da trời phối hợp chuyển động một cách hoàn hảo. Chúng lượn lên và xuống giống như những lá cờ nheo gợn sóng trong gió. Điều thứ hai có thể nhận thấy là những khoảnh khắc này diễn ra trong khi Áo Xám không nói một từ nào. Không thể kết luận rằng Áo Xám không tương tác. Ở anh ta ra tỏa ra một sự chú ý ổn định, một sự tĩnh lặng sẵn sàng. Bàn tay anh ta xếp trên đùi mình. Đôi mắt của anh ta ngước lên và cảnh giác. Anh ta đáp lại bằng những cái gật đầu và biểu hiện nho nhỏ. Nói cách khác, anh ta đang làm đúng những điều Roshi Givechi đã làm với hãng thiết kế IDEO và có lẽ Harry Nyquist cũng đã thực hiện ở các phòng thí nghiệm Bell. Anh ta chứng minh rằng những khoảnh khắc quan trọng nhất trong cuộc trò chuyện xảy ra khi có một người tích cực, chăm chú lắng nghe.

“Không phải ngẫu nhiên mà các khoảnh khắc hòa hợp diễn ra khi có một người nói và người còn lại lắng nghe,” Marci nói. “Việc đồng cảm với người đối diện trong khi bạn đang nói là rất khó. Nói chuyện là hành động thực sự phức tạp, bởi vì bạn cần suy nghĩ và dự tính xem mình sẽ nói gì. Điều này khiến bạn dễ bị mắc kẹt trong chính tâm trí của mình. Nhưng mọi chuyện lại khác khi bạn lắng nghe. Trong khi thực sự lắng nghe, thời gian của bạn trôi đi. Bạn không cảm thấy chính mình bởi vì hành động không tập trung vào bạn. Nó tập trung vào nhiệm vụ – nhằm kết nối hoàn toàn với người còn lại.”

Marci đã liên hệ giữa việc gia tăng các khoảnh khắc hòa hợp với sự gia tăng mối đồng cảm có thể nhận thức: Càng nhiều khoảnh khắc hòa hợp diễn ra, hai người càng cảm thấy gần gũi nhau hơn. Hơn

nữa, mức độ gần gũi không thay đổi dần dần mà xảy ra ngay lập tức. “Có một thời điểm thường diễn ra các thay đổi”, ông nói. “Mối quan hệ có sự thay đổi nhanh chóng khi bạn có thể thật sự lắng nghe để hiện diện trước mắt người còn lại.” Nó giống như một bước đột phá – “Chúng tôi từng như vậy, nhưng bây giờ chúng tôi sẽ tương tác theo một cách mới, và cả hai đều hiểu việc đó đã xảy ra.”

12
Các gợi ý có thể áp dụng

Xây dựng nên các thói quen liên quan đến tổn thương tập thể cũng giống như việc tập luyện để có cơ bắp. Để có được thành công cần tốn thời gian, lặp đi lặp lại và sẵn lòng đón nhận gian khổ. Và cũng như việc rèn luyện cơ bắp, chìa khóa đầu tiên là phải có kế hoạch tiếp cận quá trình. Song song với đó, có một vài ý tưởng rèn luyện cho cả cá nhân và tập thể như sau:

Hãy chắc chắn rằng lãnh đạo là người đầu tiên và thường xuyên đón nhận trạng thái dễ tổn thương: Như chúng ta đã thấy, sự hợp tác của tập thể được tạo ra từ các khoảnh khắc tổn thương nhỏ thường xuyên lặp đi lặp lại. Trong số này, khoảnh khắc có sức mạnh to lớn nhất là thời điểm người lãnh đạo phát đi tín hiệu có tổn thương. Như Dave Cooper đã nói, những từ quan trọng nhất mà bất cứ người lãnh đạo nào có thể nói là *Tôi đã làm hỏng nó*.

Tôi đã thấy một ví dụ sinh động khi theo dõi ông chủ nhà hàng Danny Meyer điều hành một trong các cuộc họp buổi sáng với những nhân viên của mình (có khoảng 20 người). Chúng ta sẽ gặp gỡ Meyer nhiều hơn ở Chương 15. Ông là người sáng lập của các nhà hàng Union Square Cafe, Shake Shack, Gramercy Tavern và một số nhà hàng khác có giá trị tổng cộng hơn 1 tỷ đô-la. Buổi tối trước khi tôi đến, ông đã có bài phát biểu đầu tiên trên chương trình TED Talk. Cuộc họp nhân viên bắt đầu bằng việc cả nhóm cùng xem lại đoạn video bài thuyết trình của Meyer. Sau khi đèn bật sáng trở lại, Mayer phát biểu. Ông hỏi cả nhóm: "Các bạn có thấy chân tôi run lẩy bẩy không? Tôi đã rất hồi hộp và run cầm cập. Tôi đã thực hiện rất nhiều bài phát biểu, nhưng những biên tập viên của TED đòi hỏi nhiều hơn thế, một điều gì đó sâu sắc và thận trọng hơn. Đó là lý do tôi chỉ ngủ khoảng ba tiếng đồng hồ trong đêm trước đó, khiến mắt tôi sưng húp. Chúng tôi đã có một buổi tổng duyệt khủng khiếp, tôi liên tục chạy nhầm PowerPoint.

Vì vậy, chương trình gần như đã hoàn toàn bỏ đi. Ngoại trừ việc tôi đủ may mắn có được một số sự giúp đỡ thực sự tuyệt vời." Ông dừng lại và đưa tay ra. "Cám ơn Chip và Haley. Họ đã khiến mọi việc diễn ra trôi chảy. Họ đã viết nên câu chuyện tuyệt vời, cho tôi lời khuyên quý giá và khiến tôi bình tĩnh lại". Mọi người đều nhìn Chip và Haley và nổ một tràng vỗ tay ngắn trong khi Meyer nhìn họ tán dương.

Meyer đã gửi đi một thông điệp – *Tôi đã lo sợ* – một cách kiên định, tự tin và thoải mái. Ông nhấn mạnh thông điệp sâu sắc hơn: *Ở đây an toàn để nói ra sự thật*. Dễ tổn thương không phải yếu điểm của Meyer, chúng là điểm mạnh của ông ấy.

Laszlo Bock, cựu giám đốc mảng Phân tích Con người của Google khuyến nghị các nhà lãnh đạo hỏi nhân sự của mình ba câu:

> Bạn muốn tôi tiếp tục làm gì trong số những điều tôi đang thực hiện?
>
> Hãy nêu một việc bạn nghĩ rằng tôi nên làm thường xuyên hơn so với hiện nay?
>
> Tôi có thể làm gì để giúp bạn làm việc hiệu quả hơn?

"Điểm mấu chốt là hãy chỉ hỏi về một chứ không phải năm hay mười điều," Bock nói. "Cách này giúp mọi người dễ trả lời hơn. Và khi một người lãnh đạo yêu cầu thông tin phản hồi theo cách này, nó khiến mọi người cùng làm việc cảm thấy an toàn để làm điều tương tự. Đó là sự việc có thể lan truyền."

Truyền thông dày đặc về các kỳ vọng: các nhóm thành công tôi đến thăm đều không mặc định cho rằng sự hợp tác sẽ tự mình diễn ra. Thay vào đó, họ thể hiện sự thẳng thắn và kiên trì trong việc gửi đi các tín hiệu lớn, rõ ràng để thiết lập nên những kỳ vọng, mô hình hóa sự hợp tác, căn chỉnh ngôn ngữ và các vai trò nhằm tối đa hóa hành vi giúp đỡ. Công ty tư vấn thiết kế IDEO là một ví dụ điển hình. Các nhà lãnh đạo công ty liên tục nói về kỳ vọng hợp tác. (CEO Tim Brown không ngừng lặp lại câu thần chú rằng để giải quyết các vấn đề càng phức tạp càng đòi hỏi nhiều sự giúp đỡ hơn.) Họ xác định rõ vai trò giúp đỡ và mô hình hóa các tổn thương. (Các bảng tin nội bộ của công ty đính đầy những câu hỏi: *Có ai biết lớp học yoga nào tốt không? Ai có thể giúp tôi tìm một người chăm giữ mèo cho tuần lễ Giáng sinh được không?*) Trong trường hợp bạn bỏ lỡ những tín hiệu này, chúng cũng được viết bằng các chữ có kích cỡ lớn trên các bức tường của văn phòng ở

New York và trong những trang sách cuốn *Sách nhỏ về IDEO*. Mỗi nhân viên đều được phát một bản cuốn sách. Trong cuốn sách đó cũng lặp đi lặp lại: *Hợp tác* và *Khiến người khác thành công: Công thức bí mật là nhường đường của mình để giúp đỡ người khác.*

Thông báo trực tiếp nội dung tiêu cực: Đây là một quy tắc không chính thức tôi đã gặp tại một số nền văn hóa. Nó diễn ra như thế này: Nếu bạn có các tin tức hay phản hồi tiêu cực cần nói với ai đó – kể cả những việc nhỏ như từ chối một khoản mục trong báo cáo chi phí – bạn có nghĩa vụ phải thông báo tin đó theo cách trực tiếp. Không dễ tuân theo quy tắc này (cả người gửi và người nhận sẽ thấy thoải mái hơn rất nhiều nếu sử dụng các công cụ giao tiếp điện tử), nhưng nó có hiệu quả ở việc giải quyết sự căng thẳng một cách thẳng thắn, trung thực. Nhờ vào đó, họ tránh được các hiểu lầm và tạo nên sự rõ ràng cùng mối liên kết chung.

Một trong những phương pháp xử lý tin tức tiêu cực tốt nhất là của Joe Maddon, huấn luyện viên của đội tuyển bóng rổ Chicago Cubs, đồng thời là một tay sành rượu được công nhận. Trong văn phòng của mình, Maddon có một bát thủy tinh chứa đầy những mẩu giấy, mỗi mẩu ghi tên một loại rượu vang đắt tiền. Khi một cầu thủ vi phạm một quy tắc của nhóm, Maddon yêu cầu họ rút một tờ giấy ra khỏi bát, mua đúng loại rượu có ghi tên trên đó và khui chai rượu ấy cùng với người quản lý của mình. Nói cách khác, Maddon liên kết hành động kỷ luật với hành động tái kết nối.

Khi thành lập nên các nhóm mới, hãy tập trung vào hai khoảnh khắc quan trọng: Jeff Polzer, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, người nghiên cứu hành vi của tổ chức (xem Chương 8) đã lần theo dấu vết các nguyên tắc hợp tác của bất kỳ nhóm nào đến hai khoảnh khắc quan trọng xảy ra từ sớm trong vòng đời của nhóm. Đó là:

1. Sự tổn thương đầu tiên

2. Sự bất đồng đầu tiên

Những khoảnh khắc nhỏ bé này là lối vào dẫn đến hai con đường tiềm năng của nhóm: *Liệu chúng ta coi trọng việc trở nên mạnh mẽ hay tập trung vào việc khám phá xung quanh cùng nhau? Chúng ta muốn có được các tương tác hay muốn học tập cùng nhau?* Polzer nói: "Vào những khoảnh khắc ấy, hoặc mọi người đào bới, trở nên phòng thủ và bắt đầu biện minh, tạo ra rất nhiều căng thẳng. Hoặc họ nói điều gì đó đại loại như: "Ồ, nó thật thú vị. Tại sao bạn

không đồng ý? Có thể tôi nhầm, tôi rất tò mò và muốn nói về điều đó thêm một chút'. Sự việc xảy ra trong thời điểm đó sẽ giúp thiết lập mô thức cho tất cả mọi việc sau đó."

Hãy lắng nghe như một tấm bạt nhún lò xo: Lắng nghe tốt có ý nghĩa rộng hơn việc chỉ gật đầu chăm chú; đó là việc thêm vào các nhận định sâu sắc và tạo ra những khoảnh khắc khám phá lẫn nhau. Jack Zenger và Joseph Folkman, những người điều hành một công ty tư vấn lãnh đạo đã phân tích 3.492 người tham gia một chương trình phát triển nhà quản lý và nhận thấy các thính giả hiệu quả nhất thực hiện bốn việc:

1. Cách họ tương tác làm cho người khác cảm thấy an toàn và được hỗ trợ

2. Họ giữ lập trường hợp tác, giúp đỡ

3. Thỉnh thoảng họ đặt ra những câu hỏi nhẹ nhàng và mang tính xây dựng nhằm thách thức các giả định cũ

4. Họ có những đề xuất trù bị nhằm mở lối dẫn đến các phương án thay thế

Như Zenger và Folkman nhấn mạnh, các thính giả hiệu quả nhất cư xử như những tấm bạt nhún. Họ không phải là miếng bọt biển thụ động. Họ là những người phản ứng tích cực, hấp thụ những gì người khác mang đến, hỗ trợ người đó và cộng thêm năng lượng giúp các cuộc hội thoại tăng tốc độ cũng như tầm vóc.

Cũng giống những tấm bạt nhún, các thính giả hiệu quả gia tăng biên độ cuộc trò chuyện bằng sự lặp lại. Khi đặt các câu hỏi, họ hiếm khi dừng lại ở phản ứng đầu tiên. Thay vào đó, họ tìm ra những cách khác nhau nhằm khám phá một khu vực căng thẳng, qua đó tiết lộ các sự thật và kết nối để kích hoạt sự hợp tác.

"Tôi nhận thấy bất cứ khi nào bạn đặt ra một câu hỏi, những phản ứng đầu tiên bạn nhận được thường không phải là câu trả lời – nó chỉ là phản ứng tức thì," Roshi Givechi nói. "Vì vậy, tôi cố gắng tìm cách khiến mọi việc lộ diện chậm rãi, để lộ những gì cần chia sẻ để mọi người có thể xây dựng trên cơ sở đó. Bạn phải tìm ra rất nhiều cách hỏi cùng một câu hỏi, và tiếp cận cùng một câu hỏi từ rất nhiều góc độ khác nhau. Sau đó, bạn lại xây dựng nên các câu hỏi từ phản hồi đó để khám phá thêm nữa."

Trong các cuộc hội thoại, hãy chống lại cám dỗ gia tăng giá trị theo phản xạ: Phần quan trọng nhất của việc tạo ra sự dễ tổn

thương thường không nằm ở những gì bạn nói mà thuộc về những điều bạn *không* nói ra. Điều này có nghĩa là có ý chí từ bỏ các cơ hội dễ dàng để đưa ra giải pháp và đề xuất. Những người có kỹ năng nghe tốt không gây gián đoạn bằng các câu như: *Này, tôi có ý tưởng này* hay *Để tôi nói cho bạn nghe điều có hiệu quả với tôi trong một tình huống tương tự,* vì họ hiểu rằng chúng không tập trung vào họ. Họ sử dụng vốn cử chỉ và từ ngữ của mình nhằm khiến người kia lên tiếng. "Một trong những câu nói tôi sử dụng thường xuyên nhất có lẽ là điều đơn giản nhất tôi từng nói: 'Hãy nói thêm về điều này,'" Givechi nói. Đó không phải là những lời đề nghị ngoài giới hạn; thay vào đó chỉ nên thực hiện chúng sau khi bạn thiết lập nên thứ Givechi gọi là "một giàn đỡ làm từ sự quan tâm chu đáo". Chiếc giàn giáo đỡ bên dưới cuộc trò chuyện, hỗ trợ các rủi ro và thương tổn. Với sự tồn tại của chiếc giàn giáo, mọi người sẽ được hỗ trợ để đón nhận những rủi ro đòi hỏi từ việc hợp tác. Nếu không có nó, cuộc trò chuyện sẽ sụp đổ.

Áp dụng các thông lệ tạo ra sự thẳng thắn giống như các buổi AAR, BrainTrusts và Red Teaming: Trong khi các buổi AAR ban đầu được xây dựng riêng cho môi trường quân sự, công cụ này có thể áp dụng cho cả những lĩnh vực khác. Một cấu trúc đánh giá hậu kỳ hành động AAR tốt sử dụng năm câu hỏi sau:

1. Kết quả chúng ta hướng đến là gì?

2. Kết quả thực tế chúng ta đạt được là gì?

3. Đâu là nguyên nhân cho các kết quả của chúng ta?

4. Chúng ta sẽ tiếp tục làm gì trong lần tới?

5. Chúng ta sẽ làm gì khác

Một số đội cũng sử dụng các buổi đánh giá trước khi hành động, được xây dựng dựa trên một tập hợp các câu hỏi tương tự:

1. Kết quả chúng ta hướng đến là gì?

2. Chúng ta có thể đoán trước những thách thức nào?

3. Chúng ta hoặc những người khác đã học được gì từ các tình huống tương tự?

4. Điều gì sẽ khiến chúng ta thành công lần này?

Một vài mẹo nhỏ: Các đội đặc nhiệm SEAL có một thói quen có thể

hữu ích, đó là thực hiện các buổi AAR mà không có sự tham gia của người lãnh đạo nhằm thúc đẩy sự cởi mở và trung thực. Tương tự như vậy, việc viết ra các phát hiện có thể rất hữu dụng, đặc biệt là những gì nên tiếp tục giữ nguyên hoặc làm khác đi trong lần tới – và chia sẻ điều này với cả nhóm. Xét cho cùng, mục tiêu của một buổi đánh giá hậu kỳ hành động AAR không chỉ nhằm xác định những gì đã xảy ra mà còn để xây dựng một mô hình chia sẻ về tinh thần, giúp nhóm điều hướng các vấn đề trong tương lai.

Cuộc họp BrainTrusts, phương pháp có hình thức dự án do hãng phim Pixar đi tiên phong, yêu cầu tập hợp một đội ngũ các nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm, những người không có thẩm quyền chính thức trong dự án và cho phép họ đánh giá những thế mạnh cũng như điểm yếu của nó một cách thẳng thắn, cởi mở. Một quy tắc chính của BrainTrusts là nhóm cố vấn không được phép đề xuất giải pháp, chỉ tập trung chỉ ra các vấn đề. Quy tắc này duy trì quyền tự chủ của các nhà lãnh đạo dự án trong công việc và giúp ngăn họ nghĩ rằng vai trò của mình là thụ động tiếp nhận mệnh lệnh.

Kiểm thử mũ đỏ Red Teaming là một phương pháp có nguồn gốc quân sự nhằm thử nghiệm chiến lược; bạn tạo ra một "đội đỏ" nhằm đưa ra những ý tưởng để phá vỡ hoặc đánh bại chính kế hoạch do mình đề xuất. Điều quan trọng là chọn ra một đội màu đỏ không hề dính líu đến kế hoạch hiện tại, để họ tự do suy nghĩ theo những cách mới mà người lập kế hoạch không dự đoán được.

Mỗi buổi AAR, BrainTrust và Red Teaming đều tạo ra cùng một hành động cơ bản: xây dựng thói quen cởi mở về các tổn thương để nhóm có thể hiểu rõ hơn hành động nào có tác dụng, hành động nào không và làm thế nào để trở nên tốt hơn.

Hướng đến sự ngay thẳng, nhưng tránh gây phật ý: Việc đưa ra ý kiến phản hồi thật lòng rất khó khăn, bởi nó có thể gây đau đớn hoặc mất tinh thần cho mọi người. Ở hãng phim Pixar có một sự phân định hữu ích được thể hiện rõ ràng, đó là việc hướng đến sự ngay thẳng và tránh những thẳng thừng gây phật ý. Bằng cách nhắm đến việc thẳng thắn – các phản hồi nhỏ bé hơn, tập trung hơn, ít tính cá nhân và phán xét hơn mà vẫn mang lại tác dụng tương đương – khiến việc duy trì cảm giác an toàn và thuộc về tập thể trở nên dễ dàng hơn.

Chấp nhận sự khó chịu: một trong những điều khó khăn nhất khi tạo ra thói quen về sự tổn thương là yêu cầu một nhóm phải chịu

đựng hai nỗi khó chịu: nỗi đau tinh thần và cảm nhận về sự không hiệu quả. Thực hiện một buổi AAR hoặc một cuộc họp BrainTrust kết hợp sự lặp đi lặp lại việc đào xới sự việc đã diễn ra (chúng ta có nên di chuyển về phía trước không?) với sự phiền phức nhen nhóm do phải đối mặt với những sự thật khó chịu. Nhưng cũng giống với bất kỳ việc rèn luyện nào khác, điều quan trọng là phải hiểu rằng cơn đau đó không phải vấn đề mà chính là con đường để xây dựng được một nhóm vững mạnh hơn.

Phân biệt rõ giữa việc đánh giá hiệu suất và phát triển nghề nghiệp: Việc xếp hai chủ đề này cùng với nhau có vẻ tự nhiên nhưng trong thực tế, tách riêng việc đánh giá hiệu suất và phát triển nghề nghiệp sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn. Đánh giá hiệu suất có xu hướng là một tương tác mang rủi ro cao, không thể tránh khỏi việc phán xét và thường đi kèm với các hậu quả liên quan đến lương thưởng. Ngược lại, phát triển liên quan đến việc xác định thế mạnh, cung cấp hỗ trợ và các cơ hội tăng trưởng. Liên kết chúng trong một cuộc đàm luận sẽ chỉ khiến mọi việc thêm phức tạp. Liên quan đến chủ đề này, nhiều nhóm đã dừng việc xếp hạng nhân viên và chuyển sang mô hình huấn luyện, ở đó mọi người thường xuyên nhận được thông tin phản hồi. Các phản hồi này được thiết kế để mang đến cho họ cả bức tranh hiệu suất sống động và lộ trình cải thiện.

Sử dụng các phiên cố vấn ngắn: Một trong những kỹ thuật tốt nhất nhằm tạo ra sự hợp tác trong một nhóm mà tôi từng thấy là các phiên cố vấn ngắn. Nó giống hệt việc cố vấn truyền thống – bạn chọn ra một người mình muốn học hỏi và làm theo họ – trừ việc thay vì kéo dài hàng tháng hoặc cả năm, các phiên cố vấn này chỉ diễn ra trong một vài giờ. Những tương tác ngắn gọn đó giúp phá vỡ các rào cản bên trong một nhóm, xây dựng các mối quan hệ và tạo điều kiện cho việc nhận thức để tiếp nhiên liệu cho hành vi giúp đỡ.

Thỉnh thoảng người lãnh đạo "biến mất": Một số nhà lãnh đạo của các nhóm thành công có thói quen tránh can thiệp vào nhóm tại những khoảnh khắc then chốt. Một trong những người làm việc này giỏi nhất là huấn luyện viên Gregg Popovich. Hầu hết các đội bóng rổ ở giải NBA thực hiện hội ý theo một giao thức được biên đạo: Đầu tiên, các huấn luyện viên tụ lại thành một nhóm trong vài giây để thống nhất lựa chọn một thông điệp. Sau đó, họ đi bộ đến băng ghế dự bị để đưa ra thông điệp đó cho các cầu thủ. Tuy nhiên, mỗi tháng sẽ có một buổi hội ý mà các huấn luyện viên tụ họp lại nhưng không đi tiếp đến chỗ các cầu thủ. Các cầu thủ ngồi trên băng ghế dự bị, chờ đến khi Popovich xuất hiện. Sau

đó, khi họ muộn màng nhận ra ông ấy sẽ không đến, họ tự nhận trách nhiệm, bắt đầu nói chuyện với nhau và tự xây dựng nên một kế hoạch.

Đội bóng bầu dục All-Blacks của New Zealand đã biến việc này thành một thói quen. Các cầu thủ dẫn dắt một số buổi tập luyện mỗi tuần với rất ít đóng góp từ huấn luyện viên. Khi tôi yêu cầu vị tổng tư lệnh Dave Cooper đưa ra một điểm chung duy nhất giữa các đội đặc nhiệm SEAL giỏi nhất của ông, ông đã nói: "Các đội giỏi nhất thường là những đội tôi không cần can thiệp, đặc biệt là khi đào tạo. Họ biến mất và hoàn toàn không dựa vào tôi. Họ tự tìm ra những gì mình cần làm tốt hơn bao giờ hết so với điều tôi có thể làm được."

KỸ NĂNG THỨ BA
THIẾT LẬP MỤC ĐÍCH

13

Ba trăm mười một từ

Một ngày năm 1975, James Burke, Chủ tịch công ty chăm sóc sức khỏe Johnson & Johnson triệu tập 35 quản lý cấp cao của công ty tham gia một cuộc họp độc đáo. Họ không nói về chiến lược, marketing, lập kế hoạch hay bất cứ điều gì thực sự liên quan đến việc kinh doanh. Mục tiêu cuộc họp là thảo luận về một văn bản chỉ dài một trang giấy và đã ra đời cách đó 32 năm, được gọi là Bản cương lĩnh.

Bản cương lĩnh do Robert Wood Johnson, cựu chủ tịch và một thành viên của gia đình sáng lập ra công ty viết vào năm 1943. Tài liệu bắt đầu như sau:

> Chúng ta tin rằng trách nhiệm trước nhất của công ty là đối với các bác sĩ, y tá, và bệnh nhân; với những người cha, người mẹ và tất cả khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của chúng ta. Để đáp ứng nhu cầu của họ, mọi điều chúng ta làm đều phải đạt chất lượng cao. Chúng ta cần không ngừng cố gắng giảm chi phí để duy trì giá cả hợp lý. Các yêu cầu của khách hàng phải được phục vụ kịp thời và chính xác.

Bốn đoạn sau cũng tương tự, mô tả mối quan hệ với mỗi nhóm người liên quan theo thứ tự ưu tiên như sau: (1) khách hàng, (2) nhân viên, (3) cộng đồng và (4) cổ đông công ty. Đó là một tuyên bố giá trị: rõ ràng, thẳng thắn và xoay quanh tinh thần từ Kinh Cựu ước. (Từ *phải* xuất hiện đến 21 lần.) Bản cương lĩnh được trưng bày nổi bật ở tất cả các công ty Johnson & Johnson và chạm khắc vào một bức tường đá granite tại trụ sở chính ở bang New Jersey.

Như Burke nhận thấy, vấn đề là Bản cương lĩnh có vẻ không quan trọng cho lắm với nhiều nhân viên. Hơn thế nữa, bản thân ông

cũng không chắc chắn về tính quan trọng của nó. Thời thế đã thay đổi. Không hề có cuộc nổi dậy mở rộng nào chống lại Bản cương lĩnh; đúng hơn là Burke đã có một linh cảm nho nhỏ khi ông dạo quanh công ty, quan sát mọi người làm việc và tương tác. Như ông kể lại sau này: "Rất nhiều người trẻ đã gia nhập Johnson & Johnson mà thực sự không chú ý nhiều đến Bản cương lĩnh. Nhiều người trong số họ thấy đó là một dạng mánh lới quảng cáo trong quan hệ công chúng. Đó không phải một tài liệu thống nhất."

Ý tưởng của Burke là tổ chức một cuộc họp nhằm xác định xem vai trò của Bản cương lĩnh trong tương lai của công ty là gì. Khi ông đề xuất ý tưởng của mình, nhiều lãnh đạo Johnson & Johnson đã từ chối thẳng thừng. Đưa một tài liệu nền tảng ra khảo sát dường như là một sự lãng phí về mặt thời gian. Dick Sellars, Chủ tịch Hội đồng quản trị đã gọi ý tưởng này là "nực cười". Ông nói với Burke rằng phản biện lại Bản cương lĩnh sẽ giống như một tín đồ Công giáo quyết định phản biện Giáo hoàng.

Burke là một người đàn ông có giọng nói thô ráp và gắt gỏng đến từ bang Vermont, người từng chỉ huy một tàu đổ bộ trong Thế chiến II. Ông không chịu lùi bước. "Tôi phản biện [Giáo hoàng] mỗi ngày lúc thức dậy," ông nói. "Tôi nghĩ đôi khi ông ta bị điên. Tôi nghĩ đôi khi tôn giáo của mình thật điên rồ. Tất nhiên tôi phản biện điều đó. Mọi người đều phản biện lại các giá trị của mình, và đó là những gì chúng ta nên làm với Bản cương lĩnh." Ông đã thắng thế.

Cuộc họp được tổ chức trong một phòng tiệc lớn. Sau khi các quản lý ngồi xuống, Burke vạch ra nhiệm vụ của họ. "Các anh đang ở vị trí có thể phản biện lại tài liệu linh hồn của công ty này," ông nói. "Nếu không thể sống theo các nguyên tắc của nó, chúng ta nên dỡ nó ra khỏi bức tường, bởi vì nếu cứ để lại nó ở đó sẽ là một sự giả vờ. Và nếu muốn thay đổi Bản cương lĩnh, hãy cho chúng tôi biết cần thay đổi nó như thế nào."

Với ý tưởng đó, cuộc trò chuyện bắt đầu. "Tôi nghĩ rằng [Bản cương lĩnh] nên là một điều tuyệt đối," một người quản lý nói.

"Đừng đùa với chính bản thân mình," một người khác cắt ngang "Mục đích của kinh doanh là tạo ra lợi nhuận."

Một quản lý khác lên tiếng: "Thế thì chúng ta có nên làm những gì tốt nhất cho việc kinh doanh, không chỉ những điều đúng đắn về mặt đạo đức xã hội và đạo lý mà cả những điều tốt cho công ty bằng cách tuân theo Bản cương lĩnh hay không? Bằng cách đó ta

đáp ứng các nhu cầu của xã hội và do đó có thể làm mọi việc tốt hơn, đàng hoàng và nhân văn?"

"Charlie, đó là giá trị tinh thần tốt đẹp của người Mỹ, và tất cả chúng ta đều thống nhất về điều đó," một người có mái tóc chải chuốt nói bằng giọng gay gắt. "Câu hỏi là, đâu là những nhu cầu xã hội hợp pháp, và chúng ta có thể đáp ứng bao nhiêu trong số này mà vẫn duy trình hoạt động kinh doanh."

Bạn hiểu tình huống rồi đó. Đây không phải là một cuộc họp kinh doanh; nó giống với một hội thảo môn triết học ở bậc đại học hơn. Trong cả ngày trời, 36 người trong căn phòng ấy đã cố gắng xác định vị trí của công ty trong vũ trụ đạo đức; một số ở lại muộn ngay đêm hôm đó để văn bản hóa các ý kiến. Cuối cùng, họ đạt được sự đồng thuận về việc tái cam kết với Bản cương lĩnh hiện có.

Trong vài năm tiếp theo, Burke tiếp tục gợi lại cuộc trò chuyện, tổ chức các cuộc phản biện với Bản cương lĩnh ở mọi cấp độ của công ty. Và những phản biện này dường như có tác dụng; ông và những người khác có thể cảm thấy các nhân viên dường như có một nhận thức mới về Bản cương lĩnh. Nhưng tất nhiên, mọi việc như vậy hầu như đều vô hình và khó đong đếm trong dòng chảy cuộc sống bình thường.

Bảy năm sau, vào ngày 30 tháng 9 năm 1982, dòng chảy ấy đột ngột dừng lại. Burke nhận được một cuộc điện thoại thông báo có sáu người đã chết ở Chicago sau khi uống sản phẩm do công ty ông sản xuất: các viên thuốc Tylenol Extra-Strength bị tẩm xyanua. Hoảng loạn xảy ra tại Chicago. Cảnh sát đi lại trên đường phố, sử dụng loa cầm tay cảnh báo người dân. Các đội hướng đạo sinh đến tận từng nhà để báo động cho những người cao tuổi có thể bỏ lỡ các cảnh báo. Ngày hôm sau, họ tìm thấy nạn nhân thứ bảy và nỗi lo lắng tiếp tục lây lan. Các quan chức ở San Francisco khuyến nghị cư dân không được xả viên thuốc Tylenol của mình xuống bồn cầu do lo sợ nguy cơ lây nhiễm chất độc vào hệ thống nước thải. Một dịch vụ thông tin ước tính vụ Tylenol nhiễm độc đã tạo ra mức độ phủ sóng tin tức lớn nhất trên toàn nước Mỹ kể từ sau vụ ám sát tổng thống Kennedy.

Trong vài giờ, từ một công ty dược, Johnson & Johnson đã trở thành một cơ sở cung cấp chất độc. Bầu không khí tại trụ sở là sự pha trộn của những cơn sốc và sự hoài nghi. Vấn đề lớn hơn, từ quan điểm của Johnson & Johnson, là công ty không được trang bị để đối phó với cuộc khủng hoảng này. Họ không có bộ phận quan hệ công chúng hay một hệ thống thu hồi thuốc, và mạng lưới

quan hệ truyền thông của công ty chỉ nằm gọn trong một cuốn sổ gáy xoắn. "Nó giống như bệnh dịch hạch," David Collins, Chủ tịch của McNeil Products, công ty con sản xuất ra Tylenol của Johnson nói. "Chúng tôi không biết mọi chuyện sẽ đi tới đâu. Và thông tin duy nhất có được là chúng tôi không hề biết chuyện gì đang xảy ra."

Công ty đã chuyển đổi một văn phòng tại trụ sở thành phòng chiến đấu tạm thời. Ai đó đã mang đến giá và giấy vẽ. Khi thông tin đến nơi – nạn nhân, địa điểm, số lô thuốc, vị trí mua – chúng được viết nguệch ngoạc trên giấy, rồi sau đó dán lên các bức tường. Không lâu sau đó các bức tường đã phủ kín những câu hỏi khẩn cấp vẫn chưa có lời giải đáp. Điều chắc chắn duy nhất là việc kinh doanh thuốc Tylenol đã chấm dứt. "Tôi không nghĩ rằng họ có thể bán thêm bất cứ sản phẩm nào khác dưới cái tên đó," Jerry Della Femina, một bậc thầy quảng cáo huyền thoại nói với tờ *The New York Times*.

Burke thành lập một ủy ban bao gồm bảy thành viên, những người bắt đầu xử lý công việc bằng một dòng thác của các quyết định khó khăn. Họ nên làm việc với cơ quan hành pháp như thế nào? Họ nên nói gì với công chúng? Quan trọng nhất, họ nên làm gì với các sản phẩm Tylenol khác đang lưu hành trên khắp đất nước?

Bốn ngày sau vụ đầu độc, Burke và các thành viên khác của Ủy ban bay đến Washington, D.C. để thảo luận về chiến lược với FBI và Cục quản lý dược phẩm và thực phẩm (FDA). FBI và FDA cực lực khuyến nghị Burke nên gói gọn việc thu hồi trong phạm vi Chicago vì chưa phát hiện vụ ngộ độc nào bên ngoài thành phố. Họ cho rằng một vụ thu hồi cấp quốc gia sẽ khiến công chúng lo sợ không cần thiết, khuyến khích kẻ đầu độc và các vụ bắt chước. Đó là chưa nói đến một cuộc thu hồi lớn hơn sẽ tiêu tốn của Johnson & Johnson hàng triệu đô-la.

Burke và nhóm của ông suy nghĩ mọi chuyện một lúc. Sau đó, họ bỏ qua những lời khuyên của FBI và FDA rồi ra lệnh ngay lập tức thu hồi toàn quốc từng sản phẩm Tylenol trên thị trường – tất cả 31 triệu viên thuốc – với chi phí 100 triệu đô-la. Khi hỏi Burke về lý do đằng sau quyết định của mình, câu trả lời đến rất nhanh chóng: *Chúng tôi tin rằng trách nhiệm trước nhất của công ty là đối với các bác sĩ, y tá và bệnh nhân; với những người cha, người mẹ và tất cả khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình.*

Trong nhiều ngày và tuần tiếp theo, Johnson & Johnson về cơ bản

đã tự chuyển mình từ một công ty dược phẩm thành một tổ chức an toàn công cộng. Họ thiết kế và sản xuất loại bao bì sáng tạo chống hàng giả; phát triển các chương trình trao đổi, xử lý và hoàn tiền; xây dựng mối quan hệ với chính phủ, cơ quan hành pháp và truyền thông. Bốn tuần sau các cuộc tấn công, họ huy động hơn 2.000 nhân viên bán hàng đến gặp các bác sĩ và dược sĩ để lắng nghe mối quan tâm của họ và thông báo cho họ về những thay đổi sắp tới.

Burke đã khiến các luật sư của công ty khiếp sợ khi xuất hiện trên các phương tiện truyền thông quốc gia, cởi mở bày tỏ nỗi đau, sự hối tiếc của mình và chia sẻ những bước công ty đã thực hiện để đảm bảo sự an toàn của công chúng. Sáu tuần sau các cuộc tấn công, họ giới thiệu loại bao bì mới, an toàn hơn.

Và sau đó điều bất ngờ đã xảy ra. Thị phần của Tylenol, sau khi rơi xuống bằng không sau các cuộc tấn công, bắt đầu leo chậm trở lại mức độ trước đó và tiếp tục tăng trưởng; một học giả đã gọi đây là "sự trở lại lớn nhất kể từ sau hiện tượng Lazarus". Trong những năm tiếp theo, phương án phản ứng với sự kiện Tylenol đã trở thành tiêu chuẩn vàng về xử lý khủng hoảng doanh nghiệp.

"Chúng tôi đã phải ra hàng trăm quyết định nhanh như tên bay; hàng trăm người đã đưa ra hàng nghìn quyết định," Burke nói sau đó. "Nếu nhìn lại, chúng tôi đã không đưa ra một quyết định sai lầm nào, thực sự là như vậy. Chúng tôi thực sự đã không mắc sai lầm. Có một sự nhất quán tuyệt vời giữa cả nghìn quyết định, và công chúng là đối tượng phục vụ đầu tiên bởi vì họ là những người đang bị đe dọa. Vì vậy, lý do người ta nói về Tylenol khi các cuộc thảo luận về Bản cương lĩnh xuất hiện là bởi vì Bản cương lĩnh đã điều khiển mọi việc. Nó điều khiển trái tim cùng tâm trí của những người ở J&J và những người ra quyết định trong toàn bộ các công ty khác nhau... họ đều biết phải làm gì."

Trên bề mặt, câu chuyện về cuộc khủng hoảng Tylenol tập trung vào việc một nhóm lớn đối đầu với thảm họa bằng sự gắn kết và tập trung phi thường. Nhưng đằng sau câu chuyện đó là một thực tế gây tò mò: Chìa khóa cho hành vi phi thường của Johnson & Johnson thuộc về một tài liệu nhàm chán chỉ dài một trang giấy. 311 từ của Bản cương lĩnh đã định hướng tư duy và hành vi của hàng nghìn người khi họ phải điều hướng một tổng thể phức tạp từ những lựa chọn.

Câu hỏi sâu sắc hơn chính là*: Làm thế nào một số ít các câu đơn giản, thẳng thắn có thể tạo ra sự khác biệt như vậy đối với hành vi*

của một nhóm?

Trong hai phần đầu tiên của cuốn sách này, chúng ta đã tập trung vào sự an toàn và tình trạng dễ bị tổn thương. Chúng ta đã thấy cách các tín hiệu nhỏ bé – bạn an toàn, chúng ta cùng chia sẻ rủi ro ở đây – kết nối mọi người và khiến họ làm việc cùng nhau như một thực thể duy nhất. Nhưng giờ đây là lúc đặt ra câu hỏi:

Tất cả để làm gì? Chúng ta đang làm việc hướng đến điều gì?

Khi đến thăm các nhóm thành công, tôi nhận thấy bất cứ khi nào họ truyền đạt bất kỳ điều gì về mục đích hay những giá trị của mình, chúng đều vô cùng thấm thía. Mọi việc bắt đầu với không gian làm việc. Ai đó có thể nghĩ hầu hết các nhóm đều hoàn thiện không gian làm việc bằng vài thứ nhắc nhở về nhiệm vụ của họ. Tuy nhiên, các nhóm này đã làm nhiều hơn thế – hơn rất nhiều.

Khi bước vào trụ sở đội đặc nhiệm Hải quân SEAL tại Dam Neck, Virginia, bạn sẽ đi qua một thanh rầm bị bẻ cong queo sau vụ ném bom Trung tâm thương mại thế giới, một lá cờ từ Mogadishu và rất nhiều đài tưởng niệm các thành viên SEAL đã hy sinh, đến nỗi nơi này giống với một bảo tàng quân sự. Tương tự như vậy, đi bộ trong trụ sở của Pixar cũng khiến người ta thấy như mình đang ở một trong những bộ phim của hãng. Từ mô hình có kích thước thật bằng Lego của Woody và Buzz đến chiếc đèn Luxo cao sáu mét bên ngoài lối vào, mọi thứ đều lấp lánh phép thuật của các nhân vật của Pixar. Đối với nhóm hài kịch UCB, nhà hát ở tầng hầm của họ giống một đại sảnh danh vọng với những bức tường đắp thạch cao hình ảnh của các đội Harold đã làm nên tên tuổi của họ. (Ở mỗi bức tường, bạn hầu như đều có thể phát hiện một nghệ-sĩ-chưa-nổi-tiếng). Hệ thống trường KIPP bao gồm các trường công nội đô rất thành công cũng có cách tiếp cận tương tự. Mỗi lớp học đều được đặt tên và trang trí sao cho hình ảnh trường đại học của các giáo viên nổi bật trước mắt mọi người, qua đó truyền cảm hứng cho các học sinh cũng muốn đến học ở những ngôi trường này. Họ thậm chí còn tô điểm cho các tấm gương trong phòng tắm bằng một câu hỏi quan trọng: *BẠN sẽ theo học trường đại học nào?*

Hơn thế nữa, trong ngôn ngữ của họ đều tồn tại cùng một sự tập trung. Dạo quanh những nơi này, bạn có xu hướng nghe thấy những khẩu hiệu và phương châm giống nhau với cùng một nhịp điệu.

Điều này thật đáng ngạc nhiên, bởi vì bạn có thể dễ dàng mặc

định rằng không cần nhắc những người-Pixar nhớ rằng:*Công nghệ truyền cảm hứng cho nghệ thuật, và nghệ thuật truyền cảm hứng cho công nghệ*, hay không cần nhắc các đội đặc nhiệm SEAL rằng điều quan trọng là: *Bắn, di chuyển, và giao tiếp*. Cũng như không cần nhắc các học sinh trường KIPP: *Học chăm và cư xử tốt*, vì rõ ràng họ lặp lại những cụm từ này rất nhiều lần mỗi ngày. Nhưng đó đúng là những gì họ làm. Thành viên của các nhóm này có quyền biết họ đại diện cho những gì. Họ dành một thời lượng đáng ngạc nhiên để kể câu chuyện của riêng mình, nhắc nhở nhau chính xác những gì mình đại diện – rồi sau đó lặp lại chúng cho đến vô tận. Tại sao lại như vậy?

Bước đầu tiên tìm đến câu trả lời có thể bắt đầu từ một loài chim nhỏ bé có vẻ ngoài bình thường được gọi là chim sáo. Giống như các loài chim khác, loài sáo đôi khi tụ tập thành bầy lớn. Tuy nhiên, khi cả bầy bị một động vật ăn thịt như chim ưng đe dọa, chúng biến đổi thành hình thái lớn hơn thế. Nó được gọi là một đàn chim sáo, và đó là một trong những cảnh tượng đẹp cũng như kỳ lạ nhất trong tự nhiên: một đám mây sống cuộn theo hình xoáy và thay đổi hình dạng nhanh như tốc độ của suy nghĩ, tạo thành những chiếc đồng hồ cát, hình xoắn ốc và tua dây leo khổng lồ chạy qua bầu trời giống hệt như có hiệu ứng đặc biệt trong phim Harry Potter. Ngay khi con chim ưng tấn công vào một con sáo, ở phía bên kia của bầy (cách đó hàng nghìn con chim), các con chim khác ngay lập tức cảm thấy và phản ứng cùng nhau để bay thoát khỏi nguy hiểm. Tất nhiên, câu hỏi đặt ra là làm thế nào rất nhiều con chim đều cư xử giống như một thực thể thống nhất. Ban đầu các nhà tự nhiên học giả thuyết rằng loài sáo sở hữu ngoại cảm gần như thần bí có thể cảm nhận và lập kế hoạch chuyển động theo nhóm. Một nhà khoa học người Anh gọi nó là "thần giao cách cảm"; trong khi người khác lại gọi đó là "radio sinh học".

Lý do thực sự được chứng minh trong một nghiên cứu năm 2007 của một nhóm các nhà vật lý lý thuyết của trường đại học Rome. Đó là sự gắn kết của các chú chim sáo được xây dựng trên sự chú ý không ngừng đến một tập hợp các tín hiệu nhỏ. Về cơ bản, mỗi con sáo theo dõi sáu hoặc bảy con chim gần nhất với nó, gửi đi và nhận lại các tín hiệu về hướng, tốc độ, gia tốc cùng khoảng cách. Thói quen chung về việc theo dõi kỹ càng, cận cảnh đó được khuếch đại qua các đàn, cho phép các nhóm cư xử giống nhau như một. Nói cách khác, lý do các đàn chim sáo có thể hành xử thông minh như vậy không liên quan gì đến thần giao cách cảm hoặc ma thuật. Tất cả xuất phát từ một khả năng đơn giản: chú ý tập trung vào một số ít các dấu hiệu quan trọng.

Ý tưởng này giúp ta hiểu được cách các nền văn hóa thành công tạo ra và duy trì mục đích. Các nhóm thành công hòa hợp chính xác như những chú chim sáo: Họ không khai thác những động lực thần bí nào đó mà chủ yếu tạo ra các cảnh báo đơn giản tập trung sự chú ý và cùng nhắm đến mục tiêu chung. Các nền văn hóa thành công làm như vậy bằng cách không ngừng kể và kể lại câu chuyện của họ. Để làm được điều này, họ xây dựng nên điều chúng ta gọi là môi trường có mục đích lớn.

Các môi trường có mục đích lớn chứa đầy các tín hiệu nhỏ và sống động, được thiết kế để tạo ra một liên kết giữa thời điểm hiện tại và lý tưởng trong tương lai. Họ cung cấp hai định vị đơn giản mà mọi quá trình điều hướng đều đòi hỏi: *Đây là nơi chúng tôi đang ở* và *Đây là nơi chúng tôi muốn đến.* Điều đáng ngạc nhiên từ quan điểm khoa học là mức độ đáp ứng của chúng ta với mô hình tín hiệu này.

Một vài năm trước đây, một giáo sư tâm lý học tên là Gabriele Oettingen bắt đầu thực hiện một thử nghiệm vào loại cơ bản nhất trong tâm lý học mọi thời đại. Thực tế, bạn có thể làm thử nghiệm đó ngay bây giờ. Nó diễn ra như sau:

Bước 1: Suy nghĩ về một mục tiêu thực tế mà bạn muốn đạt được. Nó có thể là bất cứ điều gì: Thành thạo một môn thể thao, quay lại với một mối quan hệ, giảm vài ký cân nặng, nhận một công việc mới. Hãy dành một vài giây tái hiện những mục tiêu đó và tưởng tượng rằng chúng trở thành sự thật. Hình dung một thời điểm trong tương lai bạn đã đạt được.

Bạn đã thực hiện xong chưa?

Bước 2: Dành vài giây tưởng tượng những trở ngại giữa bạn và mục tiêu của mình theo cách sinh động nhất có thể. Đừng lảng tránh các yếu tố tiêu cực, hãy cố gắng xem xét chúng một cách chân thực. Ví dụ, nếu đang cố gắng giảm cân, bạn có thể ghi lại những khoảnh khắc yếu đuối khi bạn ngửi thấy mùi bánh quy ấm nóng và quyết định ăn một chiếc (hoặc ba chiếc).

Chỉ có vậy. Điều này gọi là tương phản tâm lý và có vẻ giống với các thể loại lời khuyên bạn có thể tình cờ tìm thấy ở một đoạn phim quảng cáo đêm muộn hơn là một thí nghiệm khoa học:*Hãy hình dung một mục tiêu có thể đạt được, và hình dung các trở ngại.* Như Oettingen phát hiện, vấn đề ở chỗ phương pháp này đã hiệu quả trong việc gợi ý cho những thay đổi đáng kể trong hành vi và động lực. Trong một nghiên cứu trên nhóm các thanh thiếu niên

chuẩn bị thi PSAT (bài kiểm tra trắc nghiệm khả năng sơ bộ), những người sử dụng phương pháp này hoàn thành nhiều câu hỏi thực hành hơn 60% so với nhóm đối chiếu. Trong thí nghiệm khác, những người ăn kiêng tiêu thụ ít calo đáng kể, hoạt động thể chất nhiều hơn và giảm được nhiều cân hơn.

Tương phản tâm lý cũng cho thấy có thể cải thiện khả năng tương tác tích cực với người lạ, thương lượng giao dịch, nói trước công chúng, quản lý thời gian, cải thiện giao tiếp và thực hiện một loạt các kỹ năng khác. Như Oettingen đã viết: "Sự kết hợp của tương lai và hiện thực khiến cả hai có thể được truy cập đồng thời và liên kết chúng lại với nhau theo nghĩa là thực tế ngăn cản sự hiện thực hóa tương lai mong muốn."

Kết luận của Oettingen không giống với cách chúng ta thường nghĩ đến động lực và mục tiêu. Chúng ta thường nghĩ đó là các đặc điểm nội tại của một người. Một người có thể có động lực hoặc không; dựa vào đó, chúng ta dùng các thuật ngữ như *khao khát* hay *hết lòng* để mô tả động lực. Nhưng trong những thí nghiệm này, động lực không phải là việc sở hữu mà là kết quả của một quá trình gồm hai phần nhằm phân luồng sự chú ý của bạn: *Đây là nơi bạn đang ở* và *Đây là nơi bạn muốn đến.*

Tương lai chung đó có thể là một mục tiêu hoặc một hành vi. (*Chúng ta đặt sự an toàn của khách hàng lên trên nhất. Chúng ta bắn, di chuyển, và giao tiếp.*) Nó không quan trọng. Điều quan trọng là thiết lập nên mối liên kết này và liên tục tạo ra tương tác xung quanh đó. Điều quan trọng là kể lại câu chuyện.

Chúng ta có xu hướng sử dụng từ *câu chuyện* một cách ngẫu nhiên, như thể các câu chuyện và đoạn tường thuật là những đồ trang trí phù phiếm cho một số thực tế cơ bản không thay đổi. Sự thật sâu xa về mặt thần kinh học là câu chuyện không che đậy thực tế mà tạo ra chúng. Câu chuyện kích hoạt các dòng thác của nhận thức và động lực. Bằng chứng có thể thấy qua thông qua việc quét não bộ: Khi chúng ta nghe thấy một sự thật, một vài khu vực bị cô lập của não bộ sáng lên, thông dịch các từ ngữ và ý nghĩa của chúng. Tuy nhiên, khi chúng ta nghe một câu chuyện, não bộ nhấp nháy như thành phố Las Vegas, truy tìm các chuỗi nguyên nhân, hiệu quả và ý nghĩa. Câu chuyện không chỉ là câu chuyện; chúng là những phát minh vĩ đại nhất từng được tạo ra để truyền đi các mô hình tinh thần điều khiển hành vi.

Hãy suy nghĩ về thời điểm các lãnh đạo của Johnson & Johnson phải đối mặt với cả rừng quyết định trong những ngày sau vụ ngộ

độc Tylenol. Không dễ gì khi bỏ ra 100 triệu đô-la, đi ngược lại những lời khuyên của các quan chức liên bang (hay phải giải trình quyết định này trước các cổ đông và hội đồng quản trị). Không dễ dàng khi phải tái sắp xếp hàng nghìn người vào những vai trò mới không quen thuộc (hay khi cần giải thích cho họ tại sao nên trân trọng các thay đổi). Ai cũng sẽ mặc định rằng những quyết định và hành động này sẽ gây ra vất vả và đau đớn.

Nhưng Burke không mô tả đó là những sự việc đau đớn hay vất vả. Ông thẳng thắn mô tả chúng. "Vâng, tôi nhận được rất nhiều uy tín cho việc này," ông nói với một phóng viên. "Nhưng thực tế là công việc tôi làm không những rất đơn giản, mà đúng là... tôi đã không thể làm gì khác. Từng người làm việc cho Johnson & Johnson trên toàn thế giới đều theo dõi vụ ngộ độc. Nếu chúng tôi làm bất cứ điều gì khác ngoài những gì đã làm, hãy nghĩ xem họ sẽ cảm thấy thế nào. Ý tôi là, tận cùng linh hồn của công ty đang dõi theo chúng tôi."

Nói cách khác, Burke và đội ngũ có cùng cảm nhận như các con sáo trong đàn sáo. Cả nhóm cùng có động thái như một bởi vì họ đã hòa vào tín hiệu rõ ràng của Bản cương lĩnh được cộng hưởng qua cả nhóm. *Chúng ta tin rằng trách nhiệm trước nhất của công ty là đối với các bác sĩ, y tá, và bệnh nhân; với những người cha, người mẹ và tất cả khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình.* Họ đã đưa ra những lựa chọn khó khăn bằng một cách không hẳn khó khăn đến vậy. Chúng gần giống với một phản xạ hơn.

Thách thức chính để hiểu được cách câu chuyện định hướng cho hành vi nhóm đó là các câu chuyện rất khó bị cô lập. Câu chuyện giống như không khí: Chúng cùng lúc tồn tại khắp mọi nơi và trong hư không. Bạn đo lường được hiệu quả của một chuỗi câu chuyện tường thuật bằng cách nào?

May mắn thay cho chúng ta, trở lại năm 1965, một nhà tâm lý học ở Đại học Harvard tên là Robert Rosenthal đã tìm ra một cách. Ông đã tiếp cận một trường tiểu học công lập ở bang California và đề nghị thử nghiệm một công cụ nhận dạng trí thông minh mới được phát triển trên các học sinh của trường. Công cụ này được gọi là bài kiểm tra về khả năng tiếp thu đa biến của Đại học Harvard, có thể dự đoán chính xác những đứa trẻ sẽ học tập xuất sắc trong năm học tới. Các trường học nghiễm nhiên đồng ý và triển khai bài kiểm tra cho toàn bộ học sinh. Một vài tuần sau đó, tên của những em học sinh (chiếm khoảng 20% tổng số học sinh) có kết quả kiểm tra là tiềm năng cao được cung cấp cho các giáo viên. Những đứa trẻ này rất đặc biệt. Mặc dù chúng có thể đã

không đạt kết quả tốt trong quá khứ, bài kiểm tra chỉ ra rằng chúng sở hữu "tiềm năng phát triển trí tuệ bất thường." (Các học sinh không được thông báo về kết quả thử nghiệm.)

Năm học sau, Rosenthal trở lại trường đo lường xem các học sinh có tiềm năng cao đã học tập ra sao. Đúng như các bài kiểm tra đã dự đoán, những học sinh có tiềm năng cao ở khối lớp một và lớp hai đã đạt được thành công với một mức độ đáng kể: Các học sinh lớp một đã tăng 27 điểm IQ (so với 12 điểm của các học sinh còn lại trong lớp); và các học sinh lớp hai đã tăng thêm 17 điểm (so với 7 điểm của nhóm còn lại). Hơn thế, các học sinh có tiềm năng cao đã phát triển mạnh theo những cách ngoài phạm vi có thể đong đếm. Các giáo viên mô tả rằng chúng tò mò nhiều hơn, vui vẻ hơn, điều chỉnh tốt hơn và có khả năng trải nghiệm thành công giống với người trưởng thành hơn. Ngoài ra, các giáo viên cũng báo cáo rằng họ đã yêu thích việc giảng dạy trong năm học này nhiều hơn bất cứ năm học nào trước đây.

Điều bất ngờ là: Bài kiểm tra về khả năng tiếp thu đa biến của Đại học Harvard hoàn toàn vớ vẩn. Trên thực tế, việc lựa chọn các học sinh "tiềm năng cao" là hoàn toàn ngẫu nhiên. Đối tượng thực sự của bài kiểm tra không phải là các học sinh mà là những chuỗi trao đổi nhằm định hướng mối quan hệ giữa giáo viên và học sinh.

Rosenthal phát hiện ra rằng đã xảy ra việc thay thế một câu chuyện – *Đây là những đứa trẻ trung bình* – bằng một câu chuyện mới – *Đây là những đứa trẻ đặc biệt được định sẵn số phận thành công*. Chúng đóng vai trò một chiếc đèn hiệu chỉ đường cho các giáo viên, tạo nên dòng thác những hành vi hướng các học sinh đến tương lai đó. Dù câu chuyện sai hay việc các trẻ em trên thực tế được lựa chọn ngẫu nhiên đều không quan trọng. Ý tưởng đơn giản nhưng xuất sắc này – *đứa trẻ này có tiềm năng phát triển trí tuệ bất thường* – đã liên kết động lực, nhận thức và hành vi. Rosenthal đã phân loại các thay đổi thành bốn nhóm.

1. Sự ấm áp (các giáo viên tử tế, chu đáo và kết nối nhiều hơn)

2. Đầu vào (các giáo viên cung cấp nhiều tài liệu học tập hơn)

3. Cơ hội được phản hồi (các giáo viên hỏi đến học sinh thường xuyên và lắng nghe chăm chú hơn)

4. Phản hồi (các giáo viên đưa ra nhiều phản hồi hơn, đặc biệt là khi học sinh làm sai)

Điều thú vị là những thay đổi này đều rất nhỏ bé, bao gồm hàng nghìn hành vi nhỏ xíu diễn ra trong năm học. Mỗi lần các giáo viên tương tác với học sinh, một kết nối giữa hiện tại và tương lai sáng lên trong não bộ của giáo viên. Mỗi khi học sinh làm điều gì đó chưa rõ ràng, các giáo viên vẫn lựa chọn tin tưởng chúng. Mỗi lần học sinh làm sai, giáo viên mặc định rằng chúng cần nhận được những phản hồi tốt hơn. Từng hành vi này hết sức nhỏ bé khi đứng riêng lẻ. Nhưng cùng với nhau, chúng tạo thành vòng tròn đạo đức giúp các học sinh vươn lên mạnh mẽ theo những cách vượt quá thứ gọi là giới hạn của bản thân.

Chúng ta cũng có thể tạo ra vòng tròn đạo đức này bằng các phương pháp khác. Một ví dụ điển hình được sử dụng trong thí nghiệm của Adam Grant, tác giả kiêm nhà tâm lý học tổ chức ở Trường Kinh doanh Wharton của Đại học Pennsylvania, người chúng ta đã gặp ở Chương 6. Một vài năm trước, Đại học Michigan đã yêu cầu Grant xem xét hiệu suất làm việc thấp của các nhân viên Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại của trường. Họ có nhiệm vụ gọi điện thoại cho các cựu sinh viên và mời quyên góp tiền. Công việc lặp lại và tẻ nhạt với tỷ lệ từ chối quyên góp liên tục chững lại ở mức đúng 93%. Trường đại học đã cố gắng đưa ra nhiều ưu đãi để cải thiện hiệu suất cuộc gọi, chẳng hạn như các giải thưởng và cuộc thi, nhưng đều vô ích. Grant biết rằng một phần số tiền quyên góp được từ các trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại là dành cho các suất học bổng. Ông tự hỏi liệu các nhân viên sẽ có động lực hơn nếu họ biết rõ hơn về việc sử dụng số tiền đó trong thực tế. Vì vậy, ông đã tìm đến một trong những người nhận học bổng, một sinh viên tên là Will và yêu cầu cậu ta viết một lá thư về ý nghĩa của học bổng đối với mình. Dưới đây là một đoạn trích từ bức thư:

> Đến thời điểm quyết định, tôi phát hiện ra mức học phí cho người cư trú ngoài tiểu bang khá đắt đỏ. Nhưng việc học ở trường đại học này đã ăn sâu vào trong máu tôi. Ông bà tôi đã gặp nhau ở đây. Cha tôi và bốn anh em của ông đều học ở đây. Tôi thậm chí còn nợ ngôi trường này người em trai của mình – cậu bé được hình thành vào đúng đêm trường chiến thắng giải vô địch bóng rổ hạng I NCAA. Cả cuộc đời mình tôi đã mơ được học ở đây. Tôi đã ngây ngất khi nhận được học bổng, và tôi đến nhập học trong tâm thế sẵn sàng tận dụng tối đa các cơ hội trường dành cho mình. Học bổng đã khiến cuộc sống của tôi tốt hơn theo nhiều cách khác nhau.

Sau khi Grant chia sẻ bức thư của Will với các nhân viên Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại, ông nhận thấy các cuộc

gọi và quyên góp ngay lập tức tăng mạnh. Vì vậy, ông đã đi bước tiếp theo. Thay vì chỉ đọc một lá thư cho các nhân viên nghe, Grant đã đưa những người nhận học bổng đến thăm trực tiếp Trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Các chuyến thăm chỉ kéo dài năm phút và không gây phiền phức gì. Mỗi sinh viên chia sẻ câu chuyện của mình giống với cách Will đã làm: *Đây là nơi tôi xuất phát. Đây là những gì khoản tiền do công việc của các bạn mang lại đã giúp đỡ tôi*. Trong tháng tiếp theo, thời gian gọi điện thoại tăng 142%, và doanh thu quyên góp hàng tuần tăng 172%. Các ưu đãi cho nhân viên không có gì thay đổi. Tác vụ không thay đổi. Điều duy nhất thay đổi là việc các nhân viên đã có một đèn hiệu rõ ràng về mục đích, và chúng tạo nên mọi sự khác biệt.

Điều xảy ra trong các thử nghiệm của Rosenthal và Grant không có gì khác so với những gì diễn ra khi công ty Johnson & Johnson tụ họp lại để phản biện Bản cương lĩnh của họ. Họ đã tạo nên một môi trường có mục đích cao, khiến cả khu vực ngập tràn các tín hiệu liên kết những nỗ lực ở thì hiện tại với một tương lai có ý nghĩa. Họ sử dụng một câu chuyện duy nhất để định hướng động lực theo cách từ trường hướng cây kim la bàn về phương chính bắc: *Đây là lý do chúng ta làm việc. Đây là nơi các bạn nên tập trung năng lượng của mình.*

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào những cách thức để thiết lập và nuôi dưỡng các môi trường có mục đích cao trong thế giới thực. Tốt hơn hết là bắt đầu bằng cách xem xét hai tình huống đã xây dựng thành công môi trường có mục đích cao bất chấp các điều kiện bất lợi. Trường hợp đầu tiên là nỗ lực đột phá nhằm kiểm soát một số hooligan bóng đá nguy hiểm nhất hành tinh. Trường hợp thứ hai liên quan đến các nhóm bác sĩ học cách thực hiện một kỹ thuật đổi mới có tính cách mạng trong phẫu thuật.

14

Bọn Hooligan và các bác sĩ phẫu thuật

THUẦN HÓA CÁC HOOLIGAN

Bồ Đào Nha đã gần như sụp đổ.

Đó là đêm trước giải vô địch châu Âu 2004, giải đấu bóng đá tổ chức bốn năm một lần và chỉ đứng sau World Cup về quy mô và hình ảnh. Hàng trăm nghìn người hâm mộ đã đổ về những địa điểm rực rỡ ánh nắng trên khắp cả nước. Đối với Bồ Đào Nha, đây là một thời điểm lớn, một bữa tiệc chào sân trước thể thao thế giới. Chỉ có duy nhất một trở ngại, một bóng đen chung của bóng đá châu Âu trong nhiều thập kỷ qua: các hooligan bóng đá Anh.

Các nhà tổ chức của Bồ Đào Nha biết rõ thứ họ phải đối đầu là gì. Giải vô địch gần nhất được tổ chức bốn năm trước đó tại Bỉ đã cho thấy một bài học sống động. Cảnh sát Bỉ đã chuẩn bị để đối phó với hooligan rất tốt. Họ đã chi hàng triệu đô-la cho công tác đào tạo lực lượng, trang bị cho mình những thiết bị chống bạo động, camera giám sát và các hệ thống thông tin tốt nhất có thể. Bỉ đã làm việc chặt chẽ với chính phủ Anh để xác định và ra lệnh cấm nhập cảnh vào Bỉ đối với những kẻ gây rối đã nhận diện được. Nói tóm lại, họ đã sẵn sàng hết mức có thể. Và không biện pháp nào trong số đó phát huy tác dụng.

Hàng nghìn hooligan Anh đã cho thấy những hình thức xử lý thống nhất các nhóm của chúng đều thiếu sót trên phương diện lịch sử. Chúng đi lang thang hoang dại, đập phá cửa sổ các cửa hàng, đánh đập người ngoài cuộc, chiến đấu lại các cảnh sát chống bạo động có trang bị dùi cui, vòi cứu hỏa và hơi cay. Kết thúc giải đấu, hơn 1.000 cổ động viên người Anh đã bị bắt giữ, các nhà tổ

chức cân nhắc việc khai trừ đội Anh khỏi giải đấu và đám học giả đã tự hỏi có phải các giải đấu quốc tế đã trở thành quá khứ hay không.

Theo hầu hết các nhà khoa học xã hội, thực tế này vừa hợp lý vừa là lịch sử không thể tránh khỏi do các hooligan Anh là hiện thân cho sự hiếu chiến của tầng lớp lao động vẫn được biết đến như dịch bệnh của nước Anh. Nhiều thập kỷ kinh nghiệm cho thấy dịch bệnh không thể chữa khỏi mà chỉ có thể kiểm soát các triệu chứng của nó. Khi giải đấu năm 2004 đến gần, các cuộc bạo loạn dường như không thể tránh khỏi. Như một nhà văn người Anh nhấn mạnh, đất nước Bồ Đào Nha đầy nắng sắp trở thành mục tiêu của "cuộc xâm lược Anh lớn nhất kể từ ngày đổ bộ D-day". Để chuẩn bị, chính phủ Bồ Đào Nha đã chi 21 triệu đô-la mua các công cụ kiểm soát bạo loạn: pháo nước, dùi cui, xịt tiêu và chó cảnh sát. Họ cũng cân nhắc các phương pháp tiếp cận mới, bao gồm cả hoạt động của một nhà tâm lý học xã hội ẩn giấu thuộc Đại học Liverpool tên là Clifford Stott.

Stott là một người đàn ông tóc ngắn có lối nói thẳng thắn chuyên nghiên cứu về bạo lực đám đông. Ông đã nghiên cứu các cuộc bạo loạn ở Los Angeles năm 1992 và cuộc bạo loạn thuế thăm dò ý kiến ở Anh vào năm 1990. Khi giải vô địch năm 2004 đến gần, ông đang nghiên cứu một lý thuyết mới tập trung vào tín hiệu xã hội nhiều hơn là các lực lượng của lịch sử xã hội. Ý tưởng của ông là có thể ngăn chặn bạo lực đám đông bằng cách thay đổi những tín hiệu do các cảnh sát truyền đi. Theo quan điểm của Stott, thiết bị chống bạo động và xe bọc thép là các dấu hiệu kích hoạt hành vi hooligan ở những người hâm mộ hoàn toàn có thể cư xử bình thường. (Nghiên cứu của ông đã cho thấy 95% những người bị bắt vì bạo lực bóng đá không có tiền án gây mất trật tự.) Stott tin rằng về cơ bản chìa khóa khống chế các cuộc bạo loạn là việc chấm dứt việc khống chế bạo loạn.

Các thử nghiệm mô hình ban đầu của Stott đủ hấp dẫn, đồng thời chính quyền Bồ Đào Nha cũng quá đủ tuyệt vọng đến nỗi họ bất ngờ giao cho Stott phụ trách một thử nghiệm quan trọng – điều khiến chính bản thân ông còn ngạc nhiên: Liệu có thể dùng một số ít tín hiệu xã hội để ngăn chặn các hooligan bóng đá nguy hiểm nhất trên thế giới hay không?

Trước tiên, Stott sắp xếp việc đào tạo các cảnh sát Bồ Đào Nha. Quy tắc số một là tránh xa tất cả các thiết bị chống bạo loạn: không có những đội cảnh sát đội mũ bảo hiểm, không có xe bọc thép, không có khiên chống bạo động và dùi cui. Thay vào đó,

Stott đào tạo một đội sĩ quan liên lạc mặc áo màu xanh nhạt thay cho màu vàng truyền thống. Việc tuyển chọn những sĩ quan này không phụ thuộc vào kỹ năng kiểm soát bạo loạn mà dựa vào kỹ năng xã hội của họ, thể hiện bằng sự thân thiện và vui tính. Stott khuyến khích họ tìm hiểu về các đội bóng và người hâm mộ, cố gắng bắt chuyện đơn giản về các huấn luyện viên, chiến lược trên sân và những tin đồn về đội bóng. "Chúng tôi đã tìm ra những người có tài ăn nói," ông nói, "những người có thể choàng tay lên người khác và trò chuyện với họ về bất cứ điều gì." Thách thức lớn hơn cho Stott là việc vận hành lại các bản năng của cảnh sát. Các hooligan Anh có thói quen đá bóng ở những nơi công cộng, sút bóng cao lên không trung rồi thả rơi xuống đầu và bàn cà phê của những người xung quanh, từ đó gây ra các trận đối đầu quy mô nhỏ châm ngòi cho những cuộc bạo loạn. Quy trình khống chế của cảnh sát thông thường là ngay lập tức phải can thiệp và tịch thu bóng trước khi bất kỳ cuộc ẩu đả mở rộng nào nổ ra. Nhưng theo lời khuyên của Stott, họ hướng dẫn các sĩ quan Bồ Đào Nha thực hiện điều khó khăn hơn: chờ đợi cho đến khi các hooligan đá bóng trong tầm với của cảnh sát. Khi đó, và chỉ khi đó các cảnh sát mới thu giữ bóng.

"Bạn phải chơi theo các quy tắc chung," Stott nói. "Cảnh sát không thể chỉ đi thu bóng, bởi vì đó chính xác là hình thức sử dụng vũ lực không cân xứng gây nên vấn đề. Nếu bạn đợi cho đến khi bóng tới và chỉ đơn giản giữ bóng lại, đám đông sẽ thấy hành động này là hợp pháp."

Đối với một số cảnh sát Bồ Đào Nha, ý tưởng của Stott nghe có vẻ vô lý nếu không nói là điên rồ. Một số người phản kháng, nói rằng việc phải đối mặt với các băng nhóm hooligan bạo lực mà không có lớp áo giáp bảo vệ là liều lĩnh. Khi thời gian diễn ra giải đấu đến gần, báo chí Anh đã nhạo báng đặt tên cho chương trình này là "Ôm-bọn-du-côn". Thế giới thể thao và khoa học chờ đợi trong nghi ngờ xem liệu phương pháp của Stott có hiệu quả hay không.

Chúng có hiệu quả. Hơn 1 triệu người hâm mộ đã viếng thăm đất nước này trong suốt giải đấu kéo dài ba tuần, và ở những khu vực áp dụng cách tiếp cận của Stott, chỉ có một người hâm mộ Anh bị bắt. Các quan sát viên ghi lại được 2.000 tương tác giữa cảnh sát và đám đông, trong đó chỉ có 0,4% các trường hợp có thể coi là mất trật tự. Sự cố bạo lực duy nhất xảy ra tại một khu vực được kiểm soát bằng hệ thống sử dụng mũ-bảo-hiểm-và-khiên cổ điển.

Trong những năm tiếp theo, cách tiếp cận của Stott đã trở thành hình mẫu cho việc kiểm soát bạo lực liên quan đến thể thao ở

châu Âu và trên toàn cầu. Một trong những lý do khiến nó hoạt động có hiệu quả xuất phát từ việc tạo ra một môi trường có mục đích cao bằng cách cung cấp một trận địa các tín hiệu nhỏ nhất quán không thể phá vỡ. Mỗi khi một sĩ quan bông đùa với một người hâm mộ, mỗi lần một người hâm mộ nhận thấy sự thiếu vắng các áo giáp bảo vệ, họ gửi đi một tín hiệu: *Chúng tôi có mặt ở đây để hòa hảo*. Mỗi lần cảnh sát cho phép người hâm mộ tiếp tục đá bóng, họ củng cố tín hiệu đó. Bản thân các tín hiệu không quan trọng. Khi phối hợp cùng với nhau, chúng xây dựng một câu chuyện mới.

Đối với Stott, thời điểm bộc lộ rõ ràng nhất tại Bồ Đào Nha trong suốt giải đấu là khi một cảnh sát Bồ Đào Nha áo vàng đã có một cuộc đụng độ với một người hâm mộ Anh quá khích. Vị cảnh sát đã cố gắng giữ người hâm mộ bình tĩnh; người hâm mộ chống lại, theo phản xạ cảnh sát thô bạo dùng vũ lực bắt giữ người hâm mộ. Một gợn năng lượng di chuyển xuyên qua đám đông; mọi người la hét và xô đẩy. Đó chính xác là loại tình huống Stott lo sợ nhất: một sự lạm dụng lực lượng đơn lẻ có thể dẫn đến một vòng xoáy tai hại.

Nhưng điều đó không xảy ra. Thay vào đó, những người hâm mộ hét lên về phía một sĩ quan liên lạc áo xanh. "Những người hâm mộ gọi vị sĩ quan liên lạc và nói: 'Này, anh có thể đến và dàn xếp với vị cảnh sát này giúp chúng tôi được không?', Stott kể lại. "Các vai trò đã đảo ngược, và những người hâm mộ đã kiểm soát chính các cảnh sát. Họ đã có ràng buộc về mặt xã hội với các sĩ quan liên lạc. Họ tự coi mình là người ủng hộ cho các sĩ quan áo xanh."

NHỮNG NGƯỜI CÓ TỐC ĐỘ HỌC TẬP NHANH NHẤT

Một trong những chỉ số hiệu quả nhất về văn hóa của bất kỳ nhóm nào là tốc độ học tập của họ – cách họ nhanh chóng cải thiện hiệu suất sử dụng một kỹ năng mới. Năm 1998, một nhóm các nhà nghiên cứu ở Đại học Harvard do Amy Edmondson dẫn đầu (người chúng ta đã gặp trong Chương 1) đã theo dõi tốc độ học tập của 16 nhóm phẫu thuật đang học cách thực hiện một kỹ thuật phẫu thuật tim mới. Kỹ thuật này được gọi là MICS – phẫu thuật tim xâm lấn tối thiểu. Kỹ thuật MICS liên quan đến việc thực hiện bắc cầu động mạch vành và điều trị van tim bằng một vết rạch ngực nhỏ thay vì cưa xương ức làm đôi. Mỗi đội trong số 16 đội đều tham gia chương trình đào tạo trong ba ngày giống hệt nhau. Sau đó họ quay trở về bệnh viện của mình và bắt đầu thực hiện phẫu thuật. Câu hỏi đặt ra là, đội nào sẽ học nhanh nhất và hiệu quả nhất?

Ngay từ đầu, đội bệnh viện Chelsea có vẻ sẽ chiến thắng.[22] Bệnh viện Chelsea là một bệnh viện giảng dạy tinh nhuệ nằm trong khu vực đô thị. Đội ngũ phẫu thuật tim của bệnh viện do tiến sỹ C lãnh đạo. Đó là một vị chuyên gia được công nhận toàn quốc, người đã tham gia thiết kế công nghệ MICS và thực hiện hơn 60 cuộc phẫu thuật sử dụng phương pháp này. Ngoài ra, bệnh viện Chelsea đã có một cam kết mạnh mẽ của tổ chức đối với thủ thuật mới, thể hiện bằng việc họ gửi đi một số bác sỹ trưởng khoa tham gia khóa đào tạo.

[22]. Tên của các bệnh viện và bác sĩ đã được thay đổi trong nghiên cứu. (TG)

Ở phía bên kia của cán cân là nhóm đến từ trung tâm y tế Mountain. Họ nhỏ hơn, không phải là một tổ chức giảng dạy và nằm ở khu vực nông thôn. Nhóm của họ do tiến sỹ M lãnh đạo. Đó là một bác sĩ phẫu thuật trẻ chưa bao giờ thực hiện thủ thuật MICS và sở hữu bên mình một đội ngũ cũng thiếu kinh nghiệm tương tự.

Nếu phải dự đoán đội nào sẽ thực hiện tốt hơn, Chelsea sẽ là sự lựa chọn hợp lý. Họ có chuyên môn hơn, sở hữu nhiều kinh nghiệm và hỗ trợ từ tổ chức hơn so với Mountain Medical. Nhưng hóa ra đội của bệnh viện Chelsea đã không giành chiến thắng. Ngược lại: Họ tìm hiểu chậm hơn, và kỹ năng của họ (đo lường bằng thời gian thực hiện thành công các thủ thuật MICS) giảm đi sau mười cuộc phẫu thuật. Hơn nữa, các thành viên trong nhóm không tỏ ra hài lòng: Trong các cuộc phỏng vấn sau đó, họ cho thấy cảm giác bất mãn. Sau sáu tháng, đội Chelsea xếp thứ 10 trong số 16 đội.

Trái lại, đội Mountain Medical học rất tốt và nhanh chóng. Đến cuộc phẫu thuật thứ năm, các thành viên của đội đã đạt kết quả nhanh hơn mức điểm cao nhất đội Chelsea từng đạt được. Ở cuộc phẫu thuật thứ 20, Mountain Medical đã hoàn thành các ca phẫu thuật nhanh hơn đội Chelsea cả tiếng đồng hồ và quan trọng hơn, báo cáo cho thấy họ đã mang lại tỷ suất hiệu quả cùng sự hài lòng cao. Sau sáu tháng, Mountain Medical xếp thứ hai trong số 16 đội.

Mô hình hoặc xuất sắc, hoặc thua kém như vậy không phải là duy nhất ở hai bệnh viện này. Khi Edmondson biểu đồ hóa các kết quả, cô phát hiện ra rằng các bệnh viện có thể xếp thành hai nhóm: các đội có mức độ thành công cao và các đội có mức thành công thấp. Đó không phải là một đường cong hình chuông; nó giống như một màn hình được chia làm đôi. Các đội hoặc giống với

Mountain Medical hoặc giống Chelsea; họ hoặc đạt được mục tiêu hoặc không. Tại sao lại như vậy?

Edmondson phát hiện ra câu trả lời nằm ở mô hình các tín hiệu thời gian thực mà thông qua đó kết nối (hay không kết nối) những thành viên trong nhóm với mục đích của công việc. Những tín hiệu này bao gồm năm loại cơ bản:

1. *Khuôn khổ*: Các đội thành công đã khái niệm hóa MICS thành một trải nghiệm học tập có lợi cho cả bệnh nhân và bệnh viện. Các nhóm không thành công đã coi MICS như phần bổ sung cho những thông lệ hiện có.

2. *Vai trò*: Ở nhóm thành công, trưởng nhóm đã trao đổi rõ ràng với các thành viên về việc tại sao kỹ năng cá nhân và tập thể của họ rất quan trọng đối với sự thành công của đội, cũng như tại sao việc hoạt động như một đội là điều quan trọng. Các đội không thành công không làm như vậy.

3. *Tập dượt:* Các đội thành công đã thực hiện những buổi tổng duyệt phẫu thuật công phu, chuẩn bị chi tiết, giải thích các giao thức mới và nói về giao tiếp. Các đội không thành công chỉ thực hiện những bước chuẩn bị tối thiểu.

4. *Khuyến khích rõ ràng việc lên tiếng*: Ở các đội thành công, trưởng nhóm đã khuyến khích thành viên lên tiếng nếu họ nhận thấy một vấn đề gì; tích cực huấn luyện họ thông qua quá trình phản hồi. Những người lãnh đạo của các đội không thành công ít khi huấn luyện, và kết quả là thành viên trong đội do dự khi cần lên tiếng.

5. *Tái hiện tích cực*: Giữa các ca phẫu thuật, các đội thành công đã xem lại hiệu suất, thảo luận về những tình huống trong tương lai và đề xuất các cải tiến. Ví dụ, trưởng nhóm của Mountain Medical đeo một chiếc máy quay phim gắn đầu trong suốt ca phẫu thuật để tạo điều kiện cho việc thảo luận và phản hồi. Các đội không thành công thường không làm như vậy.

Hãy lưu ý những yếu tố không nằm trong danh sách này: kinh nghiệm, cấp bậc của bác sĩ phẫu thuật và hỗ trợ của tổ chức. Những phẩm chất này có ảnh hưởng ít hơn nhiều so với các xung điện đơn giản, ổn định của những tín hiệu thời gian thực làm công tác phân luồng sự chú ý hướng về mục tiêu lớn hơn. Đôi khi những tín hiệu này liên quan đến bệnh viện (*thủ thuật MICS là một cơ hội học tập quan trọng*); đôi khi với các bệnh nhân (*bệnh*

nhân sẽ hưởng lợi); đôi khi với thành viên trong nhóm (*bạn có một vai trò và tương lai với nhóm này*); đôi khi chúng coi trọng việc tập luyện hoặc tái hiện. Nhưng tất cả các tín hiệu đều có chức năng quan trọng như nhau: Chúng khiến môi trường tràn ngập các liên kết tường thuật giữa những điều họ làm bây giờ và ý nghĩa của chúng.

Đặc điểm khác của danh sách này là sự góp mặt của nhiều tín hiệu dễ bị coi là hiển nhiên và dư thừa. Ví dụ, liệu có thực sự cần nói rõ với các chuyên gia giàu kinh nghiệm như y tá và bác sĩ gây mê rằng họ có vai trò quan trọng *trong một ca phẫu thuật tim* hay không? Có thực sự cần nói với họ rằng hãy lên tiếng nếu thấy bác sĩ phẫu thuật mắc sai lầm hay không?

Edmondson đã khám phá rằng câu trả lời là chắc chắn có. Giá trị của những tín hiệu này không nằm ở thông tin của nó mà ở thực tế rằng chúng định hướng cả nhóm về nhiệm vụ và những người còn lại. Thực ra, có một điều có vẻ lặp đi lặp lại là sự điều hướng. Những tín hiệu được thêm vào theo cách khiến bạn có thể nghe thấy chúng từ trong giọng nói của các thành viên. Hãy lắng nghe những trích đoạn từ các đội thành công dưới đây:

> [Bác sỹ phẫu thuật] "Khả năng trở thành một người cộng sự thay vì một tên độc tài ở các bác sỹ phẫu thuật là rất quan trọng. Ví dụ, bạn thực sự phải thay đổi những gì mình đang làm [trong một ca phẫu thuật] dựa vào lời gợi ý từ một ai đó trong đội."
>
> [Y tá] "Chúng ta đều cần chia sẻ kiến thức lẫn nhau. Ví dụ, trong trường hợp gần nhất, chúng tôi cần chèn một dây dẫn, tôi đã chọn nhầm dây mà không nhận ra ngay từ đầu. Và y tá lưu hành của tôi đã nói: "Sue, chị lấy nhầm dây rồi". Điều này cho thấy sự khác biệt giữa các vai trò to lớn đến mức nào không quan trọng. Chúng ta đều phải biết về tất cả mọi thứ. Các bạn phải làm việc như một nhóm."
>
> [Y tá] "Mỗi lần thực hiện một thủ thuật [MICS], tôi đều cảm thấy như mình được khai sáng. Tôi có thể thấy những bệnh nhân đó tiến triển rất tốt. Đây đúng là một kinh nghiệm bổ ích. Tôi rất biết ơn vì mình đã được chọn."
>
> Bây giờ hãy lắng nghe ý kiến trích dẫn từ các đội không thành công:
>
> [Bác sỹ phẫu thuật] "Khi thiết lập một đội, tôi không bao giờ

tìm cách cải tiến [trong lĩnh vực phẫu thuật]. Chính họ là những người phải đảm bảo rằng mọi việc đều trôi chảy."

[Bác sỹ gây mê] "Tôi sẽ không lên tiếng khi không chắc một sai lầm có dẫn đến một kết quả bất lợi hay không. Tôi không cảm thấy thoải mái khi phải đưa ra các giả định."

[Y tá] "Nếu tôi thấy có ca MICS trong danh sách [cho ngày mai], tôi nghĩ rằng: "Ôi! Chúng ta có thực sự phải làm việc này không? Hãy cho tôi một lưỡi dao thật sắc để tôi tự cắt cổ tay mình ngay bây giờ.'"

Những tiếng nói này nghe cứ như thể chúng đến từ các vũ trụ khác nhau. Trớ trêu thay, cả hai nhóm đều làm chính xác cùng một thủ thuật với cùng chương trình đào tạo giống hệt nhau. Sự khác biệt duy nhất là một nhóm nhận được các đèn hiệu rõ ràng về ý nghĩa trong suốt quá trình thực hiện, còn nhóm kia thì không. Sự khác biệt thuộc về các nhóm liên kết nhỏ bé, chú ý, nhất quán giữa vị trí hiện tại và nơi họ đang hướng đến chứ không phải ở việc họ là những ai.

Đây là cách hoạt động của những môi trường có mục đích cao. Lặp lại quá nhiều một tín hiệu to lớn duy nhất không quan trọng bằng việc gửi đi một vài tín hiệu ổn định, cực kỳ rõ ràng và phù hợp với mục tiêu chung. Cần tập trung vào tính nhất quán hơn là truyền cảm hứng. Những bài phát biểu lớn không cần thiết bằng những khoảnh khắc hằng ngày khi mọi người có thể cảm nhận các thông điệp: *Đây là lý do chúng tôi làm việc; đây là những điều chúng tôi đang hướng tới.*

Giờ đây, sau khi đã thiết lập cơ chế cơ bản của những môi trường có mục đích cao, chúng ta hãy khám phá câu hỏi tiếp theo: *Làm thế nào tạo ra một môi trường như vậy?* Hóa ra câu trả lời lại phụ thuộc vào loại kỹ năng bạn muốn nhóm của mình thực hiện. *Môi trường có mức độ thành thạo cao* giúp một nhóm đem lại hiệu suất đáng tin cậy, ổn định, trong khi *môi trường sáng tạo cao* giúp nhóm tạo ra những điều mới mẻ. Đây là điểm khác biệt quan trọng bởi vì nó làm nổi bật hai thách thức cơ bản mà bất kỳ nhóm nào cũng phải đối mặt: nhất quán và đổi mới. Và như chúng ta sắp thấy, việc xây dựng mục đích trong hai lĩnh vực này đòi hỏi các phương pháp tiếp cận khác nhau.

15

Cách lãnh đạo hướng đến sự thành thạo

Khi nghĩ đến các môi trường thách thức bậc nhất trên hành tinh, bạn có xu hướng hình dung ra những nơi như Thung lũng Chết hay Nam cực: những cảnh quan khắc nghiệt không ngừng vạch trần điểm yếu. Bạn không thường nghĩ về ngành nhà hàng ở New York. Đó là trước khi bạn cân nhắc đến tỷ lệ sống sót của môi trường này.

Mỗi năm có khoảng 1.000 nhà hàng mới mở tại thành phố New York. Tất cả được ra mắt với sự lạc quan, tự tin và hy vọng thành công cao. Năm năm sau đó, 800 nhà hàng trong số đó đã biến mất không để lại một dấu vết do các nguyên nhân khác nhau nhưng về bản chất là cùng một lý do. Một nhà hàng thành công, giống với một cuộc thám hiểm Nam cực thành công, phụ thuộc vào sự thành thạo không ngừng. Đồ ăn ngon là không đủ. Vị trí tốt, chưa đủ. Dịch vụ tốt, đào tạo, xây dựng thương hiệu, lãnh đạo, khả năng thích ứng và may mắn đều không đủ. Sự sống còn phụ thuộc vào việc mang đến cùng lúc tất cả các yếu tố này, từ đêm này đến đêm khác. Nếu thất bại, bạn sẽ biến mất.

Trong phạm vi hệ sinh thái khắc nghiệt này, Danny Meyer đã đạt được một kỷ lục gần như không thể tưởng tượng nổi. Trong 30 năm qua, ông đã mở 25 nhà hàng. Ngoại trừ một nhà hàng, tất cả đều thành công – và không chỉ dừng lại ở các thành công nhỏ bé. Union Square Cafe, nhà hàng đầu tiên của Meyer đã chín lần giành vị trí hàng đầu trong bảng xếp hạng nhà hàng tốt nhất của *Zagat* – một thành tích chưa từng có trong lịch sử. Các nhà hàng khác của ông thường xuyên chiếm hơn một phần tư trong số 20 nhà hàng top đầu. Các nhà hàng và đầu bếp của Meyer đã giành được 26 giải thưởng James Beard. Có lẽ ấn gây tượng hơn là việc mỗi nhà hàng

của Meyer đều rất độc đáo, từ một quán rượu đến nhà hàng thịt nướng, một quán cà phê Ý hay một chuỗi burger bình dân có tên là Shake Shack hiện có giá trị lên đến 1,5 tỷ đô-la.

Nguyên nhân mang đến thành công cho các nhà hàng của Meyer là cảm giác ấm áp và kết nối họ tạo ra. Đó là cảm giác có thể tóm gọn trong một từ duy nhất: *nhà*. Khi bước vào một nhà hàng của Meyer, bạn liền cảm thấy mình được chăm sóc. Cảm giác này tỏa ra từ không gian xung quanh và đồ ăn nhưng trên tất cả là từ con người, những người tiếp cận từng tương tác bằng sự chu đáo như gia đình. Khi tôi yêu cầu các vị khách và nhân viên của Meyer cho ví dụ về những khoảnh khắc tạo nên cảm giác ấy, họ đã đưa ra hai câu chuyện sau đây.

Một phụ nữ trẻ gần đây mới chuyển từ vùng Midwest đến thành phố New York đã đưa cha mẹ đến ăn tối tại nhà hàng số 11 Madison Park. Họ muốn kỷ niệm khởi đầu mới của cô ở một thành phố lớn – và cũng để làm dịu đi nỗi lo sợ của cha mẹ cô về những khó khăn của cuộc sống ở New York. Gần cuối bữa tối, khi họ xem qua thực đơn tráng miệng, người cha chỉ vào loại rượu vang tráng miệng tên là Château d'Yquem có giá 42 đô-la một ly và nhận xét về sự đắt đỏ điên rồ ở New York. Người phục vụ bàn nghe được lời nhận xét của người cha và quay lại ngay sau đó, mang theo một chai Château d'Yquem cùng với ba chiếc ly. Anh ta nói: "Chúng tôi rất biết ơn cả nhà đã đến đây tối nay. Tôi đã nghe bác nói về Château d'Yquem. Đây là một trong những loại rượu vang tráng miệng hiếm và ngon nhất trên toàn thế giới, và chúng tôi rất vui được mời cả nhà mỗi người một ly dùng thử." Một niềm bất ngờ và hân hoan nhỏ bé bỗng vỡ òa.

Rồi có lần, một người đi ăn cùng thượng nghị sĩ Nebraska Bob Kerrey đã tìm thấy một con bọ trong món salad của mình ở nhà hàng Gramercy Tavern. Ngày hôm sau, Kerrey và bạn bè của ông đến ăn tại một nhà hàng khác của Meyer. Sau khi họ ngồi xuống, người phục vụ bàn mang lên món salad, bên trên có trang trí một mảnh giấy nhỏ viết chữ *Ringo*. Người phục vụ bàn nói: "Danny muốn đảm bảo các ngài biết rằng Gramercy Tavern không phải nhà hàng duy nhất của ông ấy sẵn sàng trang trí món salad của các ngài bằng một Beatle."[23]

[23] . Ringo (Starr) là thành viên nhóm nhạc Beatle nổi tiếng – đồng âm với từ beetle (con bọ). (ND)

Nếu bạn nhắc đến ngày kỷ niệm hoặc ngày sinh của mình, nhà hàng sẽ ghi nhớ. Nếu bạn thích bàn cạnh cửa sổ, họ sẽ nhớ. Nếu

bạn thích phần đầu giòn của bánh mì, họ cũng sẽ nhớ.[24]Những nhiệm vụ này không hề đơn giản, bởi vì chúng phụ thuộc vào một chuỗi nhận thức và hành động không gián đoạn. Người phục vụ đã mang đến chai Château d'Yquem cần (1) cảm nhận nguồn năng lượng giữa người phụ nữ trẻ đang tràn đầy hy vọng, vui mừng và hai người cha mẹ lo âu của cô; (2) để ý bình luận của người cha về chai rượu vang; (3) kết nối nó với một ý tưởng; (4) được trao quyền chi tiêu tiền của nhà hàng vào một hành động; và (5) thực hiện hành động đó một cách thiện chí, lịch sự. Chuỗi nhận thức có thể đã bị phá vỡ tại bất kỳ điểm nào mà không ai nhận thấy. Nhưng nó không bị phá vỡ và vì thế tạo ra sự dâng trào những xúc cảm ấm áp, một đặt trưng mang đến sự thành công cho các cuộc làm ăn của Meyer. Câu hỏi là, bằng cách nào Meyer có thể hoàn tất việc đó một cách đáng tin cậy ở rất nhiều nhà hàng như vậy?

[24] . Phần lớn việc ghi nhớ được thực hiện trên hệ thống Đặt bàn, nơi nhân viên phục vụ và các quản lý ghi lại rất kỹ lưỡng sở thích của các khách hàng. Tôi đã thấy một tờ lưu ý về khách hàng viết như sau: thích ăn thêm bơ cùng với bánh mì; cần được âu yếm rất nhiều. (TG)

Khi bạn ngồi vào bàn đối diện với Danny Meyer, ánh mắt ông nhìn bạn chăm chú là sự kết hợp của sự quan tâm và đồng cảm. Ông sử dụng loại ngôn ngữ cơ thể thư giãn và cảnh báo nhưng không vội vã. Ông có giọng nói đều đều với sự thành thật của vùng Trung Tây mơ hồ gợi nhớ đến diễn viên Jimmy Stewart. Nếu hỏi ông một câu hỏi – chẳng hạn, loại hamburger gì ngon nhất ở New York – ông sẽ ngừng lại trước khi trả lời. Ông biết quá rõ câu trả lời vì đã dành hàng trăm giờ đồng hồ khám phá câu hỏi này. Nhưng khi đáp lại, câu trả lời của Danny hoàn toàn tập trung vào bạn chứ không phải kiến thức của ông.

"Ồ," ông nói. "Loại hamburger anh ưa thích phụ thuộc vào việc tâm trạng hiện tại của anh đang như thế nào."

Chúng tôi đang ở Maialino, một trong những nhà hàng của Meyer gần Gramercy Park, và lúc đó là bữa ăn sáng. Vũ trụ của Meyer đang vận hành xung quanh chúng tôi một cách đáng hài lòng: Hoa tươi nở bung trong các lọ gốm và các thực khách hạnh phúc tán gẫu với những người phục vụ bàn chu đáo. Lúc chúng tôi đang trò chuyện về thời gian Meyer theo học ngành khoa học chính trị tại đại học Trinity và làm việc cho một chiến dịch tranh cử tổng thống (nơi giúp ông nhận thấy về cơ bản mỗi nhân viên đều là một tình nguyện viên) thì phía sau tôi, một chiếc khay vô tình trượt khỏi tay người phục vụ bàn và vài ly nước vỡ tan trên sàn

nhà.

Trong một tích tắc, mọi hành động ngừng lại. Meyer giơ một ngón tay lên, nhấn nút tạm dừng cuộc trò chuyện của chúng tôi để có thể theo dõi chuyện đang xảy ra. Người phục vụ bàn làm rơi những chiếc ly bắt đầu nhặt các mảnh vỡ lên, và một người khác đến mang theo cây chổi cùng một cái hót rác. Việc dọn dẹp diễn ra nhanh chóng, và tất cả mọi người quay trở lại với món ăn của mình. Sau đó, tôi hỏi Meyer tại sao ông theo dõi tình huống này kỹ càng đến như vậy.

"Tôi muốn xem chuyện gì diễn ra ngay sau đó, và tôi đang tìm kiếm thời điểm mức năng lượng của họ tăng lên," ông nói. "Họ kết nối để giải quyết vấn đề, và mức độ năng lượng tăng lên hoặc giảm xuống, và nếu chúng ta xử lý công việc đúng hướng, mức năng lượng của họ sẽ đi lên." Ông nắm tay lại rồi chụm các ngón tay lại mô tả động tác bắn. "Họ đang tạo ra một loại năng lượng nâng cao tinh thần. Năng lượng đó không tập trung vào bản thân nhiệm vụ mà nhằm tác động lên lẫn nhau và điều sắp diễn ra. Điều này không mấy khác biệt với một đàn kiến hay một tổ ong. Mỗi hành động bổ sung cho các hành động khác."

Tôi hỏi Meyer một tương tác xấu trông như thế nào. "Chúng rơi vào một trong hai khả năng," ông nói. "Hoặc họ chẳng thèm quan tâm – kiểu như "tôi chỉ làm việc của tôi". Hoặc họ nổi cáu với người khác hay với chính tình huống. Và nếu thấy điều đó, tôi biết có một vấn đề sâu xa hơn ở đây, bởi vì nhiệm vụ số-một phải là việc quan tâm lẫn nhau. Không phải lúc nào tôi cũng biết điều đó, nhưng bây giờ tôi đã biết."

Meyer bắt đầu kể cho tôi nghe về nền tảng của mình: tuổi trẻ ở St Louis, những niềm đam mê ban đầu với đồ ăn và du lịch, người cha xa cách về mặt tình cảm làm trong ngành khách sạn và kinh doanh thực phẩm, quyết định rời bỏ trường luật vào phút cuối để gia nhập việc kinh doanh nhà hàng, và cuối cùng là những ngày đầu của nhà hàng Union Square Café vào giữa những năm 1980, nơi ông thực sự bắt đầu con đường học vấn của mình.

"Tôi từng không biết cách đọc bảng cân đối," ông nói. "Tôi cũng không biết quản lý dòng tiền hay điều hành một nhà bếp. Tôi chẳng biết gì cả. Nhưng tôi biết rằng mình muốn khiến mọi người cảm nhận như thế nào. Tôi muốn họ cảm thấy như không có gì khác biệt giữa việc dùng bữa ở nhà hàng với tại nhà mình."

Để làm được như vậy, Meyer dựa vào bản năng của mình. Ông đã

thuê những người đến từ vùng trung tây nước Mỹ để tăng cường sự thân thiện. Ông tự đào tạo các nhân viên, diễn tập nhiều kịch bản khác nhau giữa người phục vụ với thực khách. Khi dịch vụ chậm chạp, một việc thường xảy ra trong những ngày đầu, ông dùng rượu vang miễn phí làm công cụ xoa dịu và cho phép nhân viên toàn quyền quyết định việc mời khách hàng các món miễn phí. Ông tạo ra thói quen thu thập những mẩu thông tin giúp khách hàng cảm thấy giống đang ở nhà hơn. Meyer đặc biệt chú ý đến ngôn ngữ. Ông ghét những câu thường dùng của phục vụ như "Anh vẫn chưa dùng xong phải không?" (nó không hiệu quả!) hay "Mọi thứ có hợp khẩu vị của anh không ạ?" (quá riêng tư!). Thay vào đó, ông đã tìm cách tạo ra ngôn ngữ khiến cho khách hàng có cảm giác các nhân viên đứng về phía mình. Ví dụ, khi một yêu cầu đặt bàn bị kín chỗ, ông sẽ nói: "Anh có thể cho tôi biết khoảng thời gian nào phù hợp với anh được không? Để tôi tìm xem có khách nào hủy bàn vào thời gian đó không."

Union Square Cafe là một thành công lớn, với Meyer thường xuyên có mặt chào đón ở cửa, dọn dẹp bàn ăn và xử lý các vụ tràn nước. Sau đó, vào năm 1995 ông đã mở nhà hàng thứ hai – nhà hàng Gramercy Tavern. Và đó cũng là khi mọi thứ trở nên khó khăn. Dịch vụ bắt đầu có lỗi. Chất lượng đồ ăn không ổn định. Khách hàng không hài lòng. Meyer chia đôi thời gian của mình giữa hai nhà hàng, điên cuồng cố gắng thúc đẩy hiệu suất nhưng không hiệu quả. "Đó hoàn toàn là một cơn ác mộng," ông nói. "Tôi đã rất đau khổ. Tôi phải chạy qua chạy lại giữa hai nơi, và không nhà hàng nào hoạt động tốt như tôi mong muốn. Đó là một loại tình thế cổ điển. Ý tôi là, đây là lý do tại sao hầu hết những người mở nhà hàng chỉ mở một cái."

Sự việc lên đến đỉnh điểm vào một ngày mùa thu tại nhà hàng Gramercy Tavern, khi một vị khách quen đứng ra tổ chức một bữa ăn trưa cho sáu người. Họ gọi món cá hồi. Một vị khách đã dùng khoảng một nửa suất ăn, sau đó nói với bồi bàn rằng cô ấy không thích món này và hỏi có thể gọi món khác được không? Người phục vụ mang ra một món mới, sau đó hỏi người quản lý của Gramercy có tính món cá hồi vào hóa đơn của người phụ nữ hay không. Người quản lý nói hãy tính tiền món cá hồi. Xét cho cùng, người phụ nữ đã ăn hơn một nửa phần ăn, và món cá hồi không có sai sót gì. Khi người phụ nữ trả tiền, họ đưa cho cô một túi đựng đồ ăn thừa với phần còn lại của món cá hồi. Khi về nhà, người phụ nữ đã viết thư cho Meyer: "Tôi không thể tin được sự xúc phạm và tính gây hấn thụ động mà hành động này gây ra. Đó không phải những gì tôi mong đợi ở một trong những nhà hàng của ông."

“Cô ấy đã hoàn toàn đúng,” Meyer nói. “Và đây mới là phần tồi tệ nhất: Tất cả mọi người tại Gramercy đều nghĩ rằng họ đã làm tốt. Người quản lý nghĩ rằng họ đang làm tốt. Người phục vụ bàn nghĩ rằng họ đang làm tốt. Tất cả mọi người đứng đó, theo dõi chuyện này xảy ra và không ai ngăn nó lại. Chúng tôi đã dành hàng giờ rồi hàng giờ đào tạo nhân viên không được làm những việc như vậy, nhưng họ vẫn làm và chúng tôi không có hình thức kiểm soát nào. Đó là khi tôi biết rằng mình phải tìm cách xây dựng một ngôn ngữ đào tạo về hành vi. Tôi không còn có thể chỉ làm mẫu hành vi rồi tin tưởng mọi người sẽ thấu hiểu và làm theo. Tôi phải bắt đầu gọi tên từng việc một.”

Một vài tuần sau Meyer mời toàn bộ nhân viên tham gia buổi huấn luyện ngày thứ Bảy cạnh bờ sông Hudson và bắt đầu cuộc trò chuyện về các giá trị: *Các giá trị thực sự là gì? Chúng đại diện cho những gì? Giá trị nào quan trọng nhất?*

“Sự cố với món cá hồi tương đương với thời điểm tảng đá ở Plymouth – nơi những người định cư đầu tiên đặt chân lên khi xuống khỏi thuyền,” Richard Coraine, Giám đốc phát triển của tập đoàn Union Square Hospitality, công ty mẹ của các nhà hàng của Meyer nói. “Danny nhận ra ông cần ở hai nơi cùng một lúc. Điều đó có nghĩa là ông phải tìm cách cung cấp các tín hiệu. Mọi người sẽ đáp ứng với những gì ông chủ của họ cảm thấy quan trọng. Vì vậy, Danny phải xác định và khớp nối những việc quan trọng lại với nhau.”

Tại buổi huấn luyện, Meyer và nhân viên cùng xếp hạng thứ tự các ưu tiên của họ:

1. Đồng nghiệp

2. Khách hàng

3. Cộng đồng

4. Nhà cung cấp

5. Nhà đầu tư

Đối với Meyer, đây là một bước đột phá. “Gọi tên những điều này mang đến cảm giác vô cùng tốt,” ông nói. “Mọi việc được mang ra xem xét một cách cởi mở. Người quản lý gây ra vấn đề với món cá hồi cuối cùng đã nghỉ việc, và đó là khi mọi thứ bắt đầu cất cánh. Tôi nhận ra rằng tất cả nằm ở cách chúng tôi đối xử với nhau. Nếu chúng tôi xử lý việc này tốt, mọi thứ khác sẽ đâu vào đó.”

Sau đó, bằng một cách tương tự, Meyer đã cố gắng gọi tên những hành vi và tương tác cụ thể ông muốn tạo ra tại các nhà hàng của mình. Ông sử dụng không chính thức những câu nói dạng khẩu hiệu trong đào tạo – Meyer có sở trường chắt lọc ý tưởng thành những câu châm ngôn tiện dụng. Nhưng đến bây giờ ông mới bắt đầu chú ý kỹ hơn đến những cụm từ này, suy nghĩ về chúng như các công cụ. Dưới đây là một vài cụm từ như thế:

Đọc khách hàng

Sự hiếu khách lành mạnh

Viết một chương cuối tuyệt vời

Gợi đến cảm giác như ở nhà

Yêu thích các khó khăn

Tìm kiếm câu trả lời "Có"

Thu thập dấu chấm và kết nối các dấu chấm

Tạo ra các bữa tiệc cho khách hàng

Mỗi lựa chọn chỉ phù hợp với một khách hàng

Đưa ra các giả định khoan dung

Trồng những hạt giống như nhau ở các khu vườn giống nhau

Khiến chúng ta phá sản bằng sự hào phóng của bạn

Hãy nhận biết sự thức tỉnh cảm xúc của chính mình

Muốn nhận được một cái ôm, bạn cần trao đi một cái ôm

Phản xạ xuất sắc

Bạn là một đại diện hay chỉ là người gác cổng?

Bề ngoài, những cụm từ này nhìn giống với những câu cách ngôn thông thường của doanh nghiệp. Trên thực tế, mỗi câu đều có chức năng như chính một mẩu tường thuật nhỏ, mang đến một mô hình tinh thần sống động để giải quyết các vấn đề thường lệ nhân viên phải đối mặt. *Đưa ra các giả định khoan dung* có nghĩa là khi một ai đó cư xử tệ, bạn nên tránh phán xét mà thay vào đó cứ tin tưởng rằng họ đúng trước khi chắc chắn điều ngược lại. *Thu*

thập các dấu chấm có nghĩa là thu thập thông tin khách hàng; *kết nối các dấu chấm* là sử dụng những thông tin đó để mang đến niềm hạnh phúc. Bản thân những cụm từ này không có ý nghĩa đáng kể. Nhưng cùng với nhau, khi được lặp lại không ngừng và mô phỏng thông qua hành vi, tạo ra một khuôn khổ khái niệm lớn hơn kết nối với bản sắc của nhóm và thể hiện mục đích cốt lõi của họ: *Chúng tôi quan tâm chăm sóc cho mọi người.*

Meyer trở nên có chủ ý hơn khi nhấn mạnh những khẩu hiệu của mình và nêu rõ các ưu tiên trong những buổi đào tạo, họp nhân viên và tất cả các kênh truyền thông. Ông đã thúc đẩy những người lãnh đạo tìm kiếm cơ hội sử dụng khẩu hiệu và thực hiện các mẫu hành vi quan trọng. Ông bắt đầu thể hiện vai trò của mình giống như một phát thanh viên văn hóa. Và chúng đã có hiệu quả. Trong vòng vài tháng, bầu không khí ở cả hai nhà hàng được cải thiện rõ rệt. Meyer tiếp tục công việc, đều đặn mở rộng và tinh chỉnh ngôn ngữ của họ. "Bạn có những ưu tiên, cho dù bạn có gọi tên chúng ra hay không," ông nói. "Nếu muốn phát triển, tốt hơn là nên gọi tên chúng, và tốt nhất là gọi tên những hành vi hỗ trợ cho các ưu tiên."

Một vài năm sau sự cố cá hồi, một nghiên cứu sinh về hành vi tổ chức ở NYU tên là Susan Reilly Salgado đã trở nên tò mò về lý do tại sao các nhà hàng của Meyer mang lại cảm giác rất khác biệt so với tất cả những nhà hàng khác. Khi tán gẫu với các nhân viên phục vụ, cô nhận thấy họ đều có xu hướng mô tả công việc của mình với cùng các từ: *nhà, gia đình, ấm áp*. Cô tiếp cận Meyer và hỏi ông liệu cô có thể lấy nhà hàng làm chủ đề nghiên cứu của mình hay không. Ông đã đồng ý và giao cho cô một công việc ở đó. Salgado đã làm việc tại Union Square Cafe trong sáu tháng. Cô theo dõi cách các nhân viên tương tác với nhau và với khách hàng, rồi cô nhận thấy thứ gọi là "những quy trình siêu nhỏ" đã định hướng cho các tương tác đó. Đây là cách cô tóm tắt lại những phát hiện trong luận án của mình: "Các kết quả cho thấy, Union Square Cafe đạt được chiến lược khác biệt 'lòng hiếu khách lành mạnh' của mình bằng việc hợp lực các kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực có liên quan đến ba thông lệ chính: lựa chọn nhân viên dựa trên khả năng cảm xúc, đối xử tôn trọng với nhân viên, và quản lý thông qua một bộ quy tắc đơn giản kích thích các hành vi phức tạp và có lợi cho khách hàng."

Một bộ quy tắc đơn giản kích thích các hành vi phức tạp và có lợi cho khách hàng. Nói cách khác, Salgado phát hiện ra Meyer đã thành công xuất phát từ cùng một lý do đã khiến James Burke thành công ở thách thức Bản cương lĩnh. Tạo ra sự gắn kết xung quanh

một tập hợp các ưu tiên rõ ràng, đơn giản có thể đóng vai trò như một ngọn hải đăng, định hướng hành vi và cho thấy con đường dẫn đến mục tiêu.

Tất cả gợi đến một câu hỏi sâu sắc hơn là chính xác việc này xảy ra như thế nào. Làm thế nào một số ít khẩu hiệu và một danh sách các ưu tiên có thể mang đến hiệu suất trơn tru cũng như thành thạo đến như vậy? Chúng ta có thể nhận được câu trả lời từ một nguồn không chắc chắn: một sinh vật nhỏ bé được gọi là nấm nhầy.

Nấm nhầy là những sinh vật cổ xưa, có lông được tạo thành từ hàng nghìn cá thể amip. Phần lớn thời gian nấm nhầy thụ động, ổn định và hoàn toàn không đáng chú ý. Nhưng khi thức ăn trở nên khan hiếm, hàng nghìn amip bắt đầu phối hợp cùng nhau một cách tốt đẹp và thông minh. Trở lại thập niên 1940, một sinh viên Đại học Harvard tên là John Tyler Bonner đã chụp ảnh các nấm nhầy bằng một máy quay time-lapse. Bonner thực hiện một bộ phim và bắt đầu trình chiếu cho các khán giả hàn lâm. Tin tức lan ra, và không lâu sau các giảng đường đã tràn ngập những đám đông hào hứng. Albert Einstein đã yêu cầu một buổi chiếu riêng. J. J. O'Neill của báo *New York Herald Tribune* đã nói với Bonner rằng công việc của cậu còn quan trọng hơn việc phát hiện ra bom nguyên tử.

Những khung hình đầu tiên của bộ phim cho thấy một tán xạ của các đốm màu xám nhỏ rời rạc. Nhưng sau đó, như thể đáp ứng lại một tín hiệu vô hình, các amip đồng lòng di chuyển về phía trung tâm, ở đó hàng nghìn trong số chúng hợp nhất với nhau tạo thành một sinh vật duy nhất bắt đầu chuyển động. Ở đầu của sinh vật đó, một biến đổi khác xảy ra khi một số amip bò lên trên, tạo thành một cuống. Các amip khác bò qua chúng, tại đó chúng trở thành bào tử, bay trong gió và sinh sản. Mọi việc hoàn toàn kỳ diệu và hài hòa, như thể có một nhạc trưởng ẩn mình đâu đó đang thì thầm lời chỉ dẫn: *Bạn ở đây, bây giờ, cùng nhau.* Bộ phim gây rúng động vì nó thể hiện một bí ẩn sâu sắc: Làm thế nào loại hành vi nhóm thông minh này xảy ra ở các sinh vật không hề sở hữu trí thông minh?

Trong nhiều năm, các nhà nghiên cứu cho rằng hành vi này là kết quả của một "tổ chức tế bào" hoạt động như một dạng hạ sĩ quan huấn luyện sinh học, nói cho những người khác biết phải làm gì và vào lúc nào. Tế bào tổ chức này hóa ra không hề tồn tại. Thứ tồn tại là một cái gì đó mạnh mẽ hơn: một bộ quy tắc đơn giản được gọi là các phương pháp định hướng hành vi dựa trên kinh

nghiệm.

“Chúng ta mặc nhiên cho rằng bởi vì chúng ta phức tạp nên cách chúng ta ra quyết định cũng phức tạp,” Madeleine Beekman, nhà nghiên cứu nấm nhầy tại Đại học Sydney nói. “Nhưng trong thực tế, chúng ta sử dụng các quy tắc ngón tay cái rất đơn giản. Nấm nhầy cho chúng ta thấy các nhóm có thể giải quyết những vấn đề cực kỳ phức tạp chỉ với việc sử dụng một vài quy tắc ngón tay cái.”

Trong trường hợp của nấm nhầy, các quy tắc ngón tay cái này như sau:

> Nếu không có thức ăn, hãy kết nối với nhau.
>
> Nếu được kết nối, hãy tiếp tục kết nối và di chuyển về phía ánh sáng.
>
> Nếu đến được ánh sáng, tiếp tục giữ kết nối và leo lên.

“Ong mật cũng hoạt động theo đúng cách này,” Beekman nói. “Tương tự kiến và nhiều loài khác. Tất cả đều sử dụng các giả định dựa trên kinh nghiệm để ra quyết định. Không có lý do nào ngăn chúng ta cũng sử dụng phương pháp này. Nếu nhìn vào các loài này, bạn có thể cảm nhận được mối liên kết. Cũng giống chúng ta, tất cả các sinh vật này đều tìm kiếm một mục tiêu tập thể.”

Beekman và nấm nhầy khiến chúng ta có một lối suy nghĩ mới về lý do các khẩu hiệu của Danny Meyer có hiệu quả tốt đến vậy. Không chỉ đơn thuần là các cụm từ, đó là những giả định dựa trên kinh nghiệm cung cấp hướng dẫn bằng cách tạo ra các kịch bản nếu/thì theo lối sống động, đáng nhớ. Về mặt cấu trúc, không có sự khác biệt giữa *Nếu ai đó thô lỗ, hãy tạo ra một giả định khoan dung* và *Nếu không có thức ăn, hãy kết nối với nhau*. Cả hai cụm từ này đều hoạt động như đèn hiệu về mặt khái niệm, tạo ra nhận thức tình huống và mang đến sự rõ ràng mỗi khi xuất hiện nhầm lẫn tiềm ẩn. Đây là lý do tại sao rất nhiều khẩu hiệu của Meyer tập trung vào cách xử lý các lỗi.

> Bạn không thể ngăn chặn các sai lầm, nhưng có thể tận tâm giải quyết vấn đề.
>
> Nếu nó không hỏng, hãy cứ sửa chữa nó.
>
> Sai lầm như các con sóng; người phục vụ là những tay lướt sóng thực thụ.

> Con đường đến thành công được lát bằng những mẩu sai lầm đã giải quyết ổn thỏa.

Bí quyết là không chỉ đơn thuần gửi đi tín hiệu mà còn cần tạo ra sự gắn kết xung quanh chúng. Đây là điểm Meyer thực hiện xuất sắc. Ông tiếp cận quá trình tạo ra khẩu hiệu với sự tập trung của một nhạc sĩ nhạc pop. Ông liên tục tạo ra và thử nghiệm những khẩu hiệu có hiệu quả. Ông tìm kiếm các cụm từ linh hoạt, sâu sắc và sử dụng những hình ảnh sống động nhằm giúp các thành viên trong nhóm kết nối với nhau. Trong văn phòng của Richard Coraine có một chiếc bảng trắng ghi kín các công việc đang thực hiện.

> Chúng ta đều được trả lương để giải quyết các vấn đề. Hãy đảm bảo chọn lấy những người thú vị cùng giải quyết với mình.
>
> Có vinh quang trong việc mắc sai lầm.
>
> Từng viên đá một mới tạo nên cây cầu.

Meyer không đơn độc. Ở nhiều nhóm hướng đến mức độ thành thục cao, các lãnh đạo tập trung vào việc tạo ra các ưu tiên và gọi tên những hành vi chủ chốt. Họ khiến môi trường tràn ngập các câu kết luận dựa trên kinh nghiệm nhằm liên kết hai điều này với nhau. Ví dụ, khi dành thời gian cùng với đội bóng bầu dục All-Blacks của New Zealand, bạn sẽ nghe họ nói về việc "mang lại vị thế tốt hơn cho màu áo đội" và câu nói: "Nếu không phát triển đến mức độ nào đó, bạn cũng sẽ không đến được bất cứ nơi nào", giữ một "cái đầu lạnh" thay vì một "cái đầu nóng" (đề cập đến sự bình tĩnh dưới áp lực), "Áp lực là một đặc ân", "TQB – tổng đường bóng có chất lượng", "KBA – giữ bóng sống", "Nỗ lực hết mình hoặc là cuốn gói đi", "Đó là một vinh dự, không phải là công việc", "Tìm kiếm các điểm yếu" và "Những con người tốt hơn tạo nên đội All-Blacks tốt hơn".

Mạng lưới các trường công rất thành công KIPP cũng được xây dựng tương tự xoay quanh những câu khẩu hiệu như "Không có đường tắt", "Học hành chăm chỉ, cư xử ngoan ngoãn", "Đừng vội ăn kẹo marshmallow", "Đội ngũ và gia đình là trên hết", "Nếu có một vấn đề, chúng ta sẽ tìm kiếm giải pháp", "Hãy đọc sách, các học sinh thân yêu, hãy nhớ đọc sách", "Tất cả chúng ta đều học tập", "Người KIPP làm việc đúng đắn kể cả khi không có ai thấy", "Mọi việc đều cần nỗ lực mà thành", "Nếu đồng đội cần giúp đỡ, chúng ta giúp đỡ; Nếu chúng ta cần giúp đỡ, chúng ta nhờ",

“Không có robot” và “Hãy cho những người còn hoài nghi thấy họ đã sai”.

Khi mới tiếp xúc, một nền văn hóa dày đặc các kết luận cảm tính mang đến cảm giác hơi khó chịu. “Trong vài ngày đầu tiên làm việc tại đây, tôi nghe thấy tất cả các ngôn ngữ đó, và cảm giác của tôi như thể: ‘Chúng ta đang ở trại hè hay sao?’, Allison Staad, chuyên viên marketing cao cấp và quản lý truyền thông của Shake Shack nói. “Nó hoàn toàn lỗi thời và sướt mướt. Và rồi bạn dần thấy chúng có tác dụng và bắt đầu sử dụng trong cuộc sống hằng ngày. Sau đó, đột nhiên các khẩu hiểu không còn lỗi thời nữa – chúng đã trở thành một phần của không khí.”

“Điều khiến các khẩu hiệu trở nên mạnh mẽ nhất là cách Danny thể hiện chúng”, Coraine nói. “Ông đã xuất sắc nhận ra mọi người đều dõi theo mình từng giây từng phút, và ông ấy gửi đi các thông điệp đó mỗi giây mỗi phút trong ngày. Danny giống như một tín hiệu Wi-Fi mạnh mẽ. Một số người phát đi ba vạch, nhưng Danny phát đi những mười vạch, cùng lắm cũng không bao giờ ít hơn chín vạch.”

16

Cách lãnh đạo hướng đến sự sáng tạo

Về cơ bản, cả Danny Meyer, các trường KIPP và đội bóng bầu dục All-Blacks đều sử dụng cùng một loại kỹ thuật xây dựng mục đích. Ta có thể gọi đó là phương pháp ngọn hải đăng: Họ tạo nên mục đích bằng cách sản sinh ra một chùm tín hiệu rõ ràng liên kết điểm A (vị trí hiện tại) với điểm B (điểm đích chúng ta muốn đạt được). Tuy nhiên, có một phong cách lãnh đạo theo chiều hướng khác, ở đó mục tiêu không phải chỉ để đi được từ điểm A đến điểm B mà là nhằm điều hướng đến X – một điểm đến chưa được nhận biết. Đây là chiều hướng của sáng tạo và đổi mới.

Phong cách lãnh đạo sáng tạo có vẻ bí ẩn, bởi vì chúng ta có xu hướng coi tính sáng tạo là một năng khiếu, một khả năng gần như huyền diệu nhìn thấy những điều chưa từng tồn tại và phát minh ra chúng. Tương tự, chúng ta có xu hướng nghĩ về những người lãnh đạo sáng tạo như các nghệ sĩ, những người có thể khai thác suối nguồn cảm hứng và thiên tài mà những người còn lại như chúng ta không tiếp cận được. Và đúng là có một số nhà lãnh đạo phù hợp với mô tả này.

Điều khôi hài là, khi tìm đến các lãnh đạo của những nền văn hóa sáng tạo thành công, tôi không mấy khi gặp kiểu người nghệ sĩ. Thay vào đó, tôi đã được gặp một hình mẫu khác, những người không nói nhiều và có xu hướng dành nhiều thời gian để quan sát. Họ có phong thái hướng nội và thích được nói về các hệ thống. Tôi bắt đầu nghĩ về mẫu người này như một vị Kỹ sư Sáng tạo.

Ed Catmull là một nhà lãnh đạo như vậy. Đó là một người đàn ông 72 tuổi ăn nói mềm mỏng, có bộ râu quai nón và đôi mắt linh hoạt, chăm chú. Ông là chủ tịch và nhà đồng sáng lập của hãng

phim Pixar, một trong những nền văn hóa thành công nhất mọi thời đại. Các hãng phim khác trên thế giới đều hy vọng thỉnh thoảng sẽ tạo nên một cú hit. Hãng phim Pixar được coi như một cỗ máy lần nào cũng tạo ra hit. Kể từ năm 1995, họ đã sản xuất ra 23 phim truyện, trong số đó mỗi phim mang về trung bình hơn nửa tỷ đô-la, giành 16 giải thưởng Oscar và tạo nên một trong số các hiện tượng văn hóa được yêu thích nhất thời đại của chúng ta. Một thập kỷ trước, Catmull nhận thêm vị trí cùng lãnh đạo hãng phim hoạt hình Walt Disney và đã giúp hãng tạo ra một chuỗi các phim bom tấn bao gồm *Frozen* (Nữ hoàng băng giá), *Big Hero 6* (Biệt đội Big Hero 6) và *Zootopia* (Phi vụ động trời).

Tôi đến gặp Catmull tại trụ sở của Pixar ở thành phố Emeryville, bang California, bên trong tòa nhà Brooklyn sáng bóng của hãng phim. Tòa nhà Brooklyn được xây dựng vào năm 2010 là một chiếc hộp làm từ kính và gỗ tái chế tràn ngập ánh sáng mặt trời. Tại đây có đầy những địa điểm để các Pixarian gặp gỡ nhau, có thể kể đến một quầy rượu, một lò sưởi, một quán cà phê thực thụ và lối đi dạo trên sân thượng. Đây dễ dàng trở thành một trong những tòa nhà văn phòng tráng lệ nhất tôi từng được thấy. Khi Catmull và tôi dạo bước qua những cột ánh sáng mặt trời phản chiếu, tôi đưa ra một nhận xét thoáng qua về vẻ đẹp của tòa nhà.

Ông dừng bước và quay lại đối mặt với tôi. Giọng ông trầm ấm và có uy lực, tiếng nói của một vị bác sĩ khi đưa ra một chẩn đoán: "Trên thực tế, tòa nhà này là một sai lầm."

Tôi đứng im, không chắc liệu mình có nghe đúng không.

"Lý do đây là một sai lầm," Catmull tiếp tục nói đều đều, "là do nó không tạo ra được các loại tương tác chúng tôi cần. Lẽ ra chúng tôi nên xây dựng những hành lang lớn hơn. Các quán cà phê nên làm rộng hơn để thu hút thêm nhiều người hơn nữa. Các văn phòng nên được đặt về phía các cạnh của tòa nhà để tạo ra thêm không gian chung cho khu vực trung tâm. Vì vậy, đại loại là không chỉ có duy nhất một sai lầm. Thực sự đã có rất nhiều sai lầm, và tất nhiên cũng giống với các sai lầm lớn hơn, chúng tôi chỉ nhận thấy hầu hết chúng vào lúc đã quá muộn."

Việc một vị chủ tịch công ty nói ra như vậy là khá bất thường. Hầu hết nhà lãnh đạo sẽ nói lời cảm ơn khi bạn ngợi khen các tòa nhà đẹp đẽ trị giá nhiều triệu đô-la của họ, và ý họ là đúng như vậy. Đa số các nhà lãnh đạo sẽ không thừa nhận những sai lầm ở tầm cỡ to lớn này vì họ cảm thấy việc thừa nhận sẽ gợi lên dấu hiệu của sự thiếu năng lực rất nguy hiểm. Nhưng đó không phải là Catmull.

Ông ấy yêu thích những khoảnh khắc này; và theo một cách nào đó, ông ấy sống vì chúng. Trong ánh mắt của ông không hề có chút đổ lỗi hay phán xét nào. Chỉ có sự minh bạch được thể hiện một cách hài lòng thầm lặng. *Chúng tôi đã có một số sai lầm với tòa nhà này. Giờ đây chúng tôi đã biết và trở nên tốt hơn một chút do biết được điều đó.*

Nếu muốn tạo dựng một cuộc đời đại diện cho sự cộng hưởng hoàn hảo giữa nghệ thuật và khoa học, bạn có thể mô phỏng cuộc đời của Catmull. Có bố mẹ đều làm trong ngành giáo dục, ông đã dành những năm đầu đời tôn thờ Einstein và Disney, học môn vật lý và mơ ước tạo nên các bộ phim hoạt hình. Sau khi tốt nghiệp đại học, ông tìm được một công việc làm cùng đạo diễn George Lucas, từ đó dẫn đến mối quan hệ cộng sự với Steve Jobs và sáng lập ra Pixar, một hãng phim nhỏ có tham vọng hợp nhất công nghệ máy tính và làm phim.

Hãng phim Pixar đã vất vả vật lộn trong một vài năm. Sau đó, bước đột phá đến vào năm 1995 cùng với thành công đem lại 360 triệu đô-la của bộ phim *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi). Đó là khi Catmull bắt đầu có một cảm giác khó chịu rằng có sự mất cân bằng ở đâu đó. Ông biết rằng các công ty khác cũng từng ở đúng tình huống này: nằm trong top đầu thế giới, tiền bạc dồi dào, được tán dương về sự sáng tạo và đổi mới. Và hầu hết trong số họ đã sẩy chân, lạc lối và sụp đổ. Câu hỏi là tại sao? Và làm thế nào Pixar tránh được số phận đó? Catmull đã nói về thời điểm ấy trong một file ghi âm.

"Vì vậy câu hỏi đặt ra là, tốt thôi, phải làm thế nào giữ công ty bền vững đây? Tôi có rất nhiều bạn bè ở Thung lũng Silicon, bao gồm những người từng làm việc cho các công ty [đã thất bại] đó. Họ đều thông minh, sáng tạo và làm việc chăm chỉ. Vì vậy, dù vấn đề thực sự khiến họ lạc lối là gì, chúng đều thực sự khó nhìn ra. Hàm ý ở đây là dù nguyên nhân gây ra thất bại nằm ở bất cứ đâu, nó cũng sẽ gây ảnh hưởng đến chúng tôi tại Pixar. Do đó, vấn đề này đã trở thành một câu hỏi thú vị. Những nguyên nhân này phát sinh tại nơi làm việc – liệu chúng tôi có thể tìm thấy chúng trước khi chúng giết chết chúng tôi? Vì vậy, vào cuối năm đó tôi nhận ra rằng đây thực sự chính là mục tiêu tiếp theo. Không phải một bộ phim, đó là việc làm thế nào để có được một môi trường nơi chúng tôi có thể tìm ra và giải quyết những vấn đề này."

Chúng tôi rời khỏi tòa nhà Brooklyn và đi bộ qua khuôn viên tới tòa nhà Steve Jobs, nơi sở hữu nhiều tính năng mà tòa Brooklyn còn thiếu: một sảnh thông tầng rộng lớn và chào đón, hành lang

rộng để tụ họp và âm thanh vo vo giống như trong tổ ong. Gần cầu thang trên tầng hai là hai văn phòng thể hiện cho hai trụ cột trong phong cách tiếp cận sáng tạo của Pixar. Văn phòng bên trái thuộc về John Lasseter, la bàn sáng tạo của Pixar, bậc thầy dẫn chuyện và ngâm thơ. Văn phòng của ông gần như vô hình bên dưới một băng tích của đồ chơi Day-Glo: các nhân vật hành động, búp bê – cả cũ và mới, hàng tá phiên bản của Chuột Mickey, Woody và Buzz Lightyear. Bên phải là văn phòng của Catmull, trông như thể được mang về nguyên vẹn từ một công ty hàng không vũ trụ của Đức: các mẩu chữ nhật đơn giản, hiệu quả được kết xuất thành những khối màu đen, trắng và xám.

Bằng giọng nói điềm tĩnh như bác sỹ, Catmull ngồi xuống và bắt đầu giải thích cách diễn ra sự sáng tạo ở Pixar. "Tất cả các bộ phim lúc đầu đều chán", ông nói. "Một số phim còn tệ hơn cả mức nhàm chán. Chẳng hạn, *Frozen* (Nữ hoàng băng giá) và *Big Hero 6* (Biệt đội Big Hero 6) hoàn toàn là những thảm họa. Những câu chuyện buồn tẻ, thiếu các nhân vật sống động. Chúng rất tệ. Tôi không hề nói kiểu khiêm tốn đâu. Tôi đã dự các buổi họp, xem các phiên bản phim đầu tiên và chúng rất tệ. Thực sự tệ."

Kiểu sự việc như vậy không phải là bất thường ở Pixar. Trong phiên bản phim *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi) gốc, nhân vật Woody ban đầu rất hách dịch và không thể ưa nổi ("đó là một gã khốn chua cay", Catmull nói). Các phiên bản đầu của *Up* (Vút bay) chán đến nỗi toàn bộ cốt truyện cần thay đổi. "Điều duy nhất không thay đổi là cái tên *Up*," ông nói.

Hầu hết khi mọi người kể về những nỗ lực sáng tạo đã thành công của mình, câu chuyện thường diễn ra như thế này: *Dự án lúc bắt đầu hoàn toàn là một thảm họa, nhưng sau đó vào thời điểm cuối cùng, bằng cách nào đó chúng tôi đã xoay xở giải cứu được nó*. Vòng cung như vậy hấp dẫn bởi vì nó kịch tính hóa tình trạng không thể cứu vãn của sự việc và do đó đặt người kể chuyện vào tâm điểm. Nhưng Catmull đã làm điều hoàn toàn khác biệt. Ông nhìn nhận thảm họa và giải cứu là hai sự việc có liên hệ nhân quả. Đó không chỉ là hai việc có thể xảy ra cùng nhau. Trên thực tế, việc các dự án này khi bắt đầu là những thảm họa gây nên đau đớn, bực bội không phải là một tai nạn mà là một điều cần thiết. Đó là bởi vì tất cả các dự án sáng tạo đều là những câu đố nhận thức có liên quan đến hàng nghìn sự lựa chọn và ý tưởng tiềm năng. Bạn gần như không bao giờ có câu trả lời chính xác cho chúng ngay lập tức. Việc xây dựng mục đích trong một nhóm sáng tạo không phải là tạo ra một thời điểm đột phá rực rỡ. Nói đúng hơn, đó là việc xây dựng các hệ thống có thể chắt lọc rất nhiều ý tưởng để khai

quật ra những sự lựa chọn đúng.

Đây là lý do tại sao Catmull đã học cách tập trung vào con người hơn là ý tưởng – cụ thể là việc cung cấp các công cụ và sự hỗ trợ cho đội ngũ nhằm xác định con đường, đưa ra những lựa chọn khó khăn và điều hướng quá trình gian truân cùng với nhau. "Giống với các doanh nghiệp khác, chúng tôi có xu hướng ghi nhận giá trị của ý tưởng trái ngược với giá trị của con người hay một nhóm người", ông nói. "Nhưng điều đó không chính xác. Giao một ý tưởng hay cho một đội tầm thường, họ sẽ tìm cách làm hỏng việc. Trao một ý tưởng tầm thường cho một đội ngũ tốt, họ sẽ tìm ra cách làm cho nó hay hơn. Mục tiêu đặt ra là cần hiểu đúng đội ngũ, khiến họ di chuyển đúng hướng, giúp họ thấy nơi mình mắc sai lầm và nơi có được thành công."

Tôi hỏi Catmull làm thế nào ông biết khi một đội thành công. "Đa phần bạn có thể cảm thấy điều đó ngay trong căn phòng", ông nói. "Khi một nhóm không hoạt động tốt, bạn nhìn thấy được ngôn ngữ cơ thể phòng thủ hoặc mọi người khép kín với nhau. Có khi chỉ có sự im lặng. Không còn những ý tưởng, hoặc các ý tưởng không nhận thức được đúng vấn đề. Chúng tôi thường lấy Steve [Jobs] ra đe dọa mọi người, giống như một dạng cây roi gỗ có kích thước 5x10 (cen-ti-mét) dùng để đánh vào đầu khiến họ có thể nhìn ra những vấn đề của bộ phim – Steve rất giỏi làm việc ấy."

"Nhưng khi thời gian qua đi, mọi việc ngày càng trở nên khó khăn hơn. Do các đạo diễn dần có nhiều kinh nghiệm hơn, đôi khi họ bớt chịu khó lắng nghe các quan điểm khác dù chúng có thể giúp cho họ. Có rất nhiều phần cần hiểu đúng, và bạn sẽ rất dễ bị lạc lối trong vòng xoáy này. Những kết luận đầu tiên của bạn luôn sai, và các kết luận thứ hai, thứ ba cũng như vậy. Vì vậy, bạn phải tạo ra cơ chế giúp các nhóm người có thể tiếp tục làm việc với nhau, khiến họ thấy được điều gì đang thực sự xảy ra và sau đó cùng giải quyết vấn đề."

Pixar thực hành những cơ chế này trong một tập hợp các thói quen của tổ chức thông thường. Trong các buổi họp Dailies được tổ chức vào mỗi buổi sáng, tất cả mọi người ở Pixar tụ họp lại để xem và bình luận về cảnh quay của ngày hôm trước. (Sản xuất phim hoạt hình là một quá trình chậm chạp một cách ngoạn mục; mỗi ngày chỉ sản xuất được một vài giây của bộ phim). Trong các chuyến đi thực tế, các đội tự đắm mình trong môi trường của bộ phim (các chuyến lặn biển cho đoàn làm phim *Finding Nemo* (Đi tìm Nemo); các bài học bắn cung cho đoàn làm phim *Brave* (Công chúa tóc xù); các bài học nấu ăn cho đoàn làm phim *Ratatouille*

(Chuột đầu bếp). Trong các cuộc họp BrainTrust (đã được nhắc đến trong Chương 7), một nhóm những người dẫn dắt câu chuyện hàng đầu của Pixar đưa ra các phản hồi thường xuyên, mạnh mẽ, thẳng thắn và gai góc về những bộ phim đang thực hiện. Tại Đại học Pixar, có những lớp học hoạt động như một loại máy trộn, cho phép mọi người từ các bộ phận khác nhau của hãng phim ngồi học cạnh nhau. (Các lớp học dạy đủ mọi thứ từ vẽ tranh, đấu kiếm đến thái cực quyền). Và trong các buổi tổng kết ngoài địa điểm làm việc mà Catmull tổ chức sau khi hoàn thành mỗi bộ phim, các thành viên trong nhóm nắm bắt và chia sẻ những bài học lớn nhất rút ra từ quá trình làm phim của mình.

Mỗi buổi tụ họp đưa các thành viên trong nhóm lại gần với nhau hơn trong một môi trường an toàn, bình đẳng và thẳng thắn. Nó cho phép họ chỉ ra các vấn đề và tạo ra những ý tưởng di chuyển cả nhóm, từng bước một, hướng tới một giải pháp tốt hơn. (Không ngạc nhiên, Catmull là một người ngưỡng mộ khái niệm đến từ Nhật Bản, *kaizen* – cải tiến liên tục.) Hầu hết các cuộc gặp này truy cập được vào sức mạnh não bộ của cả nhóm đồng thời duy trì quyền tự chủ của nhóm sáng tạo đối với dự án.[25]

[25] . Bạn có thể thấy mô thức này ở nhiều nhóm sáng tạo cao, chẳng hạn như nhóm Skunk Works nổi tiếng của hãng chế tạo Lockheed (nhóm đã thiết kế ra các chiến đấu cơ U-2, Blackbird, The Night-Hawk và một số máy bay huyền thoại khác trong thời gian ngắn kỷ lục), trung tâm PARC của công ty công nghệ Xerox (nhóm phát minh ra giao diện máy tính được Steve Jobs "vay mượn" cho Apple), Google X, dự án Clay Street của tập đoàn Procter & Gamble (P&G), dự án Platypus của công ty sản xuất đồ chơi Mattel, tất cả về cơ bản đều ở cùng tình thế giống nhau: có địa điểm ở xa với các tập đoàn cha mẹ, không phân cấp bậc và được trao quyền tự chủ tối đa. (TG)

Theo đó, Catmull hầu như không có sự can thiệp trực tiếp nào đối với các quyết định sáng tạo. Đó là vì ông nhận ra rằng (1) các đội ở vị trí tốt hơn để giải quyết vấn đề, và (2) mọi người thường có xu hướng chấp nhận cũng như tuân theo ngay những gợi ý từ một người có quyền lực. Một trong những cụm từ ông thường xuyên sử dụng là "bây giờ mọi chuyện phụ thuộc vào bạn". Đây cũng là lý do tại sao ông có xu hướng mặc kệ cho một dự án đang gặp phải khó khăn diễn ra "lâu hơn một chút" – chính xác theo cách ông nói, trước khi rút phích cắm và/hoặc khởi động lại dự án với một nhóm khác. "Nếu thực hiện khởi động lại trước khi tất cả mọi người hoàn toàn sẵn sàng, bạn có nguy cơ xáo trộn mọi thứ", ông nói. "Bạn phải đợi cho đến khi mọi người đều hiểu rõ là cần khởi động lại công việc đó."

Catmull có sự thận trọng bẩm sinh đối với các phương châm và khẩu hiệu, bởi ông cho rằng chúng có thể dễ dàng bóp méo thực tế. Tuy nhiên, có một số ít từ ngữ dạng "ngôn ngữ riêng của Ed" có thể nghe thấy trong các hành lang của Pixar. Dưới đây là một vài câu:

Hãy thuê người thông minh hơn mình.

Thất bại từ sớm, thất bại thường xuyên.

Lắng nghe ý tưởng của mọi người.

Đối mặt với khó khăn.

Làm việc ở mức B không tốt cho linh hồn của bạn.

Đầu tư cho người giỏi quan trọng hơn đầu tư vào ý tưởng hay.

Bạn sẽ nhận thấy rằng, trái ngược với ngôn ngữ sinh động, cụ thể của Danny Meyer, những cụm từ này hoàn toàn không dễ nghe. Chúng có sự giản dị và phổ quát gần giống với ngôn ngữ Thiền tông. Điều này phản ánh sự khác biệt cơ bản giữa việc lãnh đạo hướng đến sự thành thạo và lãnh đạo hướng đến sự sáng tạo: Meyer cần mọi người nhận biết và cảm thấy chính xác họ phải làm gì, trong khi Catmull cần họ khám phá cho chính bản thân mình.

Catmull dành cả ngày của mình xoay quanh Pixar và Disney, dõi theo họ. Ông hỗ trợ việc tiếp nhận nhân viên mới, quan sát các cuộc họp Braintrust, để mắt đến các tương tác mang những dấu hiệu ban đầu của rắc rối hoặc thành công. Ông ươm mầm các cuộc hội thoại ngoài luồng nhằm tìm hiểu những gì diễn ra ở hậu trường. Ông lo lắng khi thấy có những sự im lặng khó xử hay mọi người tránh né nhau; vui mừng khi một nhóm chủ động đưa ra sáng kiến không cần xin phép (chẳng hạn như khi một nhóm các họa sĩ phim hoạt hình tổ chức một buổi tiệc ngủ ngẫu hứng theo chủ đề Hội nam Hướng đạo Mỹ ngay trên bãi cỏ ở trụ sở Pixar). Ông bảo vệ các đội khi họ mắc phải sai lầm (mà một số có thể cực kỳ tốn kém).

Nếu Danny Meyer là một ngọn hải đăng tỏa sáng các tín hiệu của mục đích thì Catmull giống vị kỹ sư của một con tàu hơn. Catmull không cầm lái con tàu – ông đi vòng quanh khoang dưới, kiểm tra thân tàu xem có bị rò rỉ không, thay một pít-tông, tra thêm một ít dầu máy ở đâu đó. "Đối với tôi, quản lý là một hành động sáng tạo", ông nói. "Đó là việc giải quyết vấn đề và tôi thích làm điều

đó."

Nếu bạn muốn thực hiện một thử nghiệm thực tế nhằm kiểm nghiệm các phương pháp lãnh đạo của Catmull, nó sẽ bao gồm những bước sau: tìm một hãng làm phim đang vật lộn khó khăn; (2) giao cho Catmull phụ trách mà không thay đổi bất kỳ nhân sự nào, để ông tái thiết kế văn hóa của nhóm. Rồi sau đó bạn chờ đợi xem điều gì sẽ xảy ra.

Trên thực tế, đây chính xác là điều đã diễn ra vào năm 2006. Hãng phim vật lộn khó khăn là Hãng phim hoạt hình Walt Disney. Sau một chuỗi thành công vào những năm 1990, Disney đã bước chân vào một vùng đất hoang sáng tạo kéo dài hàng thập kỷ, sản xuất ra một loạt bộ phim đều nhàm chán và ngốc nghếch như nhau. Tất nhiên, chúng đều không mang lại lợi nhuận. (Chuỗi phim này bao gồm *The Lost Empire* (Đế chế thất lạc), *Brother Bear* (Anh em nhà gấu), *Treasure Planet* (Hành tinh kho báu) và *Home on the Range* (Ngôi nhà trên núi) với nữ diễn viên Roseanne Barr lồng tiếng ợ hơi cho nhân vật chú bò). Vì vậy, Bob Iger, CEO Disney đã mang tổ chức đặt vào một tình thế tương tự với một ca ghép tim: mua lại hãng phim Pixar, giao cho Catmull và Lasseter phụ trách việc hồi sinh các thương hiệu có lịch sử lâu đời nhất trong giới hoạt hình – hay thậm chí có lẽ là trong toàn giới giải trí.

Hầu hết những người theo dõi không mong đợi sự kết hợp sẽ đem lại kết quả gì. Trước tiên, chúng có sự khác biệt về quy mô. Pixar khá nhỏ, trong khi Disney quá khổng lồ, và thật khó tưởng tượng rằng Catmull và Lasseter có thể kiểm soát chúng. "Giống như Nemo nuốt cá voi" là cách tạp chí *Fortune* nói về sự việc. Một yếu tố khác là thách thức về mặt địa lý: Pixar ở thành phố Emeryville, gần thành phố Oakland, trong khi Disney nằm cách đó 350 ki-lô-mét ở thành phố Burbank. Lịch sử ngành công nghiệp giải trí cho thấy các thương vụ mua lại đều nguy hiểm và thường gây tổn hại cho cả hai bên.

Sau khi thương vụ được thông qua, Catmull và Lasseter đến Burbank và có một bài phát biểu trước các nhân viên của Disney. Lasseter tạo cảm hứng, nói về di sản và sự trẻ hóa. Như thường lệ, Catmull chỉ nói khoảng hai câu. "Chúng ta sẽ không biến Disney thành một bản sao của Pixar. Những gì chúng ta sẽ làm là xây dựng một hãng phim dựa trên tài năng và niềm đam mê của các bạn."

Họ bắt tay vào làm việc, trước tiên là với cấu trúc bố trí về mặt vật lý. Vào thời điểm mua lại, các nhân viên Disney ngồi rải rác trên

bốn tầng của một tòa nhà khổng lồ, cô lập trong từng nhóm chuyên môn của mình (hoạt hình, bố trí, thiết kế) chứ không theo chức năng hợp tác. Catmull chỉ đạo việc xây dựng lại nhằm dàn đều tất cả những nhân viên sáng tạo và kỹ thuật cùng nhau xung quanh một địa điểm tập trung ở trung tâm được gọi là Caffeine Patch. Sau đó, ông bố trí văn phòng của mình và Lasseter gần khu trung tâm (họ cam kết dành hai ngày mỗi tuần ở Disney). Tiếp theo, Catmull tập trung vào cấu trúc sáng tạo. Disney vẫn đang sử dụng mô hình phát triển phim truyền thống, làm việc như sau: (1) giám đốc điều hành hãng phim lập ra các nhóm phát triển, được giao việc tạo nên các câu chuyện; (2) các giám đốc điều hành hãng phim đánh giá ý tưởng, quyết định phát triển ý tưởng nào và chỉ định đạo diễn cho từng ý tưởng; (3) đạo diễn làm phim và các giám đốc điều hành đánh giá những phiên bản đầu tiên, đưa ra nhận xét và đôi khi tổ chức các cuộc thi được gọi là "Cuộc thi nướng bánh" để quyết định bộ phim nào đã sẵn sàng phát hành.

Catmull đảo ngược lại hệ thống từ bộ phận đầu não, loại bỏ quyền lực sáng tạo của các giám đốc điều hành và đặt chúng vào tay các đạo diễn. Trong cấu trúc mới, các đạo diễn chịu trách nhiệm mang đến những ý tưởng của riêng mình và đem chúng đi thi đấu thay vì chờ các giám đốc hãng phim giao tận tay. Công việc của các giám đốc điều hành không phải là làm ông chủ đưa ra mọi quyết định. Nói đúng hơn, họ hỗ trợ các đạo diễn cùng đội của mình trong suốt cuộc hành trình vất vả từ ý tưởng đến khái niệm khả thi để hoàn thành bộ phim. Ngay từ đầu quá trình chuyển đổi, Catmull đã mời các đạo diễn và giám đốc điều hành của Disney đến Pixar để quan sát một cuộc họp BrainTrust. Họ xem các nhóm làm việc cùng nhau để chọn riêng ra một bộ phim và thực hiện công việc khó khăn là xây dựng lại nó.

Sự thay đổi năng lượng tại Disney đã diễn ra ngay lập tức. Các đạo diễn của Disney gọi đó là một làn hơi thở mang đến không khí trong lành và so sánh sự thay đổi này với sự kiện sụp đổ của bức tường Berlin. Đó là một khoảnh khắc của hy vọng, được củng cố bởi thực tế là các cuộc họp cải tiến phim tiếp theo của đội Disney (được họ gọi là cuộc họp Story Trust) đã được đánh giá là hay và hữu ích nhất mà bất cứ ai trong số họ từng có cơ hội trải nghiệm.

Tuy nhiên, Catmull không vội vã ăn mừng bởi ông biết rằng những thay đổi thực sự sẽ không diễn ra ngày một ngày hai. "Phải mất thời gian," ông nói. "Các bạn phải trải qua một vài thất bại, những lần hỏng việc mà vẫn sống sót và hỗ trợ lẫn nhau để vượt qua. Và cứ như thế qua từng sự việc, các bạn thực sự bắt đầu tin tưởng lẫn nhau."

Đó đúng là những gì đã diễn ra. Một vài bộ phim đầu tiên ngay sau thương vụ mua lại có chất lượng cao hơn ngay lập tức, nhận được đánh giá tốt hơn cũng như trở thành những hiện tượng phòng vé. Sau đó, vào năm 2010, các đoàn làm phim của Disney bắt đầu đạt đến trình độ tương đương những đội ở Pixar, với phim *Tangled* (Công chúa tóc mây) (đạt doanh thu 591 triệu đô-la tại các phòng vé trên toàn thế giới), *Wreck-It Ralph* (Raplh đập phá) (đạt 471 triệu đô-la), *Frozen* (Nữ hoàng băng giá) (đạt 1,2 tỷ đô-la), *Big Hero 6* (Biệt đội Big Hero 6) (657 triệu đô-la) và *Zootopia* (Phi vụ động trời) (931 triệu đô-la). Catmull cũng để ý rằng công cuộc chuyển đổi đã diễn ra với tỷ lệ nghỉ việc hầu như bằng không. "Những con người làm nên các bộ phim này cũng vẫn là những thành viên từng ở đây khi hãng phim gặp thất bại", ông nói. "Chúng tôi vận hành một số hệ thống mới, họ đã học được cách thức tương tác mới và thay đổi hành vi của mình. Bây giờ họ là một nhóm người hoàn toàn khác khi làm việc cùng với nhau."

Chúng tôi vận hành một số hệ thống mới, và họ đã học được cách thức tương tác mới. Thật kỳ lạ khi nghĩ rằng một làn sóng sáng tạo và đổi mới có thể được giải phóng bởi những điều nhàm chán như thay đổi các hệ thống và học hỏi những cách tương tác mới. Nhưng đấy là sự thật, bởi vì việc xây dựng mục đích sáng tạo không thực sự chỉ tập trung vào tính sáng tạo. Đó là việc xây dựng quyền tự chủ, cung cấp sự hỗ trợ và sắp xếp năng lượng các nhóm tập trung nhằm tạo ra điều gì đó mới mẻ – một cuộc hành trình đầy gian truân, lỗi lầm và hoàn tất ở đích cuối.

17

Các gợi ý có thể áp dụng

Có một thực tế đáng ngạc nhiên là những khoảnh khắc khủng hoảng đã rèn rũa cho rất nhiều nền văn hóa thành công. Cuộc khủng hoảng của hãng phim Pixar diễn ra vào năm 1998 khi họ bắt đầu sản xuất phần tiếp theo phát hành trực tiếp dưới dạng băng đĩa của bộ phim rất được chào đón là *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi). Các hãng phim khi bắt tay vào dự án đều cho rằng đây sẽ là một công việc tương đối đơn giản – xét cho cùng, việc sản xuất một phần phim tiếp theo thường không quá khó. Nhưng các phiên bản ban đầu của bộ phim thật khủng khiếp. Câu chuyện thiếu cảm xúc, các nhân vật buồn tẻ và bộ phim thiếu đi sự lấp lánh cũng như trái tim của bản gốc. Catmull và Lasseter nhận ra đây là câu hỏi về mục đích cốt lõi của Pixar. Họ có phải một hãng phim làm ra các sản phẩm trung bình hay hướng đến sự vĩ đại? Với sự thúc giục của hai người lãnh đạo, Pixar đã loại bỏ các phiên bản đầu tiên và bắt đầu từ lại ở phút thứ 89, chuẩn bị cho việc phát hành hoàn chỉnh tại rạp thay vì phiên bản băng đĩa. Thành công ở phút cuối này đã thúc đẩy sự kết tinh bản sắc của Pixar và dẫn đến việc phát minh ra khá nhiều trong số các hệ thống hợp tác đặc trưng của họ (bao gồm cả cuộc họp BrainTrust).

Các đội đặc nhiệm SEAL cũng đã trải qua một thời điểm tương tự vào năm 1983, trong cuộc xâm lược quốc đảo Grenada. Nhiệm vụ rất đơn giản: Một đội nhảy dù xuống biển, bơi vào bờ và chiếm lấy chiếc ăng-ten radio duy nhất của Grenada. Thật không may, một tổ hợp của thời tiết không thuận lợi, thông tin liên lạc kém và quyết định sai lầm dẫn đến việc cả đội bị rơi vào cơn bão trong đêm tối và quá tải với các thiết bị quân sự đem theo. Hậu quả là bốn lính đặc nhiệm SEAL bị chết đuối, kéo theo việc tái thiết các hệ thống giao tiếp và ra quyết định của nhóm.

Những ngày đầu tiên làm chủ nhà hàng của Danny Meyer cũng đã

bị một chuỗi sự việc gần như thảm họa nhấn chìm. “Chúng tôi gần như đã giết chết một khách hàng khi một thiết bị chiếu sáng rơi khỏi bức tường,” ông nói. “Lần khác tôi sa vào một trận đấm nhau với một vị khách đã uống quá nhiều. Và tôi không thể nói đó chỉ là một trận xô đẩy. Đấy là một trận đấu thực sự trước mắt toàn bộ nhà hàng. Ông ta đấm vào hàm và dúi đầu tôi vào một cánh cửa, còn tôi đá vào bộ hạ của ông ấy. Chỉ có thể nói là chúng tôi gặp may vì chưa có Internet vào thời đó.”

Điểm khác biệt ở các nền văn hóa thành công là dường như họ dùng các cuộc khủng hoảng để kết tinh lại mục đích của mình. Khi người lãnh đạo của các nhóm này kể lại về những thất bại, họ đều bày tỏ lòng biết ơn (và đôi khi thậm chí là mong muốn hoài cổ) về những khoảnh khắc đau khổ từng trải qua. Đó là bởi chúng chính là những lò luyện đã giúp nhóm khám phá ra điều họ có thể trở thành.

Điều này cho chúng ta cái nhìn thấu đáo đối với việc xây dựng mục đích. Nó không đơn giản như việc khắc một tuyên bố sứ mệnh vào đá granit hay khuyến khích mọi người đọc thuộc một bài thánh ca từ các câu khẩu hiệu. Đó là một quá trình bất tận bao gồm cố gắng, thất bại, tái hiện và trên tất cả là việc học tập. Môi trường có mục đích cao không rơi từ trên trời xuống các nhóm; chúng được khai quật từ lòng đất. Mọi việc cứ lặp đi lặp lại khi một nhóm điều hướng các vấn đề của mình cùng với nhau và phát triển để đáp lại những thách thức của một thế giới đang thay đổi nhanh chóng.

Dưới đây là một vài ý tưởng giúp bạn thực hiện điều đó.

Gọi tên và xếp hạng các ưu tiên của bạn: Để di chuyển về phía mục tiêu, trước tiên bạn phải có một mục tiêu. Bước đầu tiên là liệt kê các ưu tiên của bạn, đồng nghĩa với việc đấu vật với những lựa chọn để xác định bản sắc của mình. Hầu hết các nhóm thành công đi đến một số ít ưu tiên (năm ưu tiên hoặc ít hơn). Không phải tình cờ mà nhiều nhóm thống nhất việc đặt lên đầu danh sách ưu tiên các mối quan hệ nội bộ trong nhóm của họ – cách họ đối xử với nhau. Điều này phản ánh sự thật mà nhiều nhóm thành công nhận thấy: Dự án lớn nhất của họ là việc xây dựng và duy trì chính bản thân nhóm. Nếu họ hiểu đúng các mối quan hệ của riêng mình, mọi việc còn lại sẽ tuần tự diễn ra.

Biết rõ các ưu tiên của bạn gấp mười lần mức bạn cho là cần thiết: một thời gian trước đây, tạp chí *Inc.* đã yêu cầu các giám đốc điều hành tại 600 công ty ước tính tỷ lệ phần trăm nhân sự của họ

có thể kể tên ba ưu tiên hàng đầu của công ty. Các giám đốc điều hành dự đoán rằng có 64% sẽ có thể làm theo yêu cầu. Khi tạp chí *Inc.* yêu cầu kể tên các ưu tiên của công ty, chỉ có 2% nhân viên có thể thực hiện. Đây không phải một ngoại lệ mà là quy tắc chung. Các nhà lãnh đạo vốn thiên về việc cho rằng tất cả mọi người trong nhóm thấy được những thứ họ làm, trong khi thực tế không phải như vậy. Đây là lý do tại sao việc quyết liệt truyền thông quá mức các ưu tiên là cần thiết. Các nhà lãnh đạo tôi đã đến thăm đều không e ngại việc này. Các câu phát biểu về ưu tiên được sơn trên tường, gắn vào email, cài trong những bài diễn văn, lẫn vào các đoạn hội thoại và lặp đi lặp lại cho đến khi nó trở thành một phần trong không khí. Một cách tạo ra nhận thức là tạo ra thói quen thường xuyên kiểm tra các giá trị và mục đích của công ty, như cách James Burke đã làm với thách thức Bản cương lĩnh. Điều này liên quan đến việc tạo ra các cuộc hội thoại khuyến khích mọi người trăn trở với những câu hỏi lớn: *Chúng ta là ai? Chúng ta đang hướng đến đâu?* Nhiều người trong số các nhà lãnh đạo tôi đã gặp dường như làm điều này một cách bản năng. Họ nuôi dưỡng thứ gọi là sự không bằng lòng về năng suất. Họ hơi nghi ngờ thành công. Họ luôn cho rằng có những cách làm việc khác tốt hơn và không sợ sự thay đổi. Họ mặc định mình không có tất cả câu trả lời và do đó liên tục tìm kiếm các hướng dẫn và sự rõ ràng.

Xác định xem nhóm của bạn đặt mục tiêu thành thạo và sáng tạo đến mức độ nào: Có thể sắp xếp mỗi kỹ năng nhóm thành một trong hai loại cơ bản: kỹ năng thành thạo và kỹ năng sáng tạo.

Kỹ năng thành thạo là mỗi lần đều làm một nhiệm vụ theo cùng một cách. Đó là việc mang lại độ tin cậy tương đương với máy móc, và có xu hướng áp dụng trong những lĩnh vực xác định rõ ràng hành vi mục tiêu, chẳng hạn như các ngành dịch vụ. Xây dựng mục đích thực hiện các kỹ năng này giống như xây dựng một bản đồ sống động: Bạn muốn nêu bật mục tiêu và cung cấp hướng dẫn rõ ràng đến các chốt kiểm soát trên đường đi. Các cách để làm được như vậy bao gồm:

• Lấp đầy kính chắn gió của nhóm bằng các mô hình ưu việt rõ ràng, có thể tiếp cận.

• Cung cấp sự đào tạo có mức độ phản hồi & lặp lại cao.

• Xây dựng các quy ước ngón tay cái sống động, dễ nhớ *(nếu X, thì Y).*

• Nêu bật và tôn vinh các nguyên tắc cơ bản của kỹ năng.

Mặt khác, các kỹ năng sáng tạo là việc trao quyền cho một nhóm thực hiện công việc khó khăn là xây dựng nên một thứ gì đó chưa từng tồn tại trước đây. Tạo ra mục đích trong các lĩnh vực này cũng giống như việc tiếp tế cho một cuộc thám hiểm: Bạn cần cung cấp sự hỗ trợ, nhiên liệu, công cụ và đem đến sự hiện diện bảo hộ nhằm trao quyền cho nhóm thực hiện công việc. Một số cách để làm được như vậy bao gồm:

• Quan tâm sâu sắc đến thành phần và động lực nhóm.

• Xác định, củng cố và không ngừng bảo vệ quyền tự chủ sáng tạo của nhóm.

• Khiến việc thất bại và đưa ra phản hồi là an toàn.

• Tán dương mạnh mẽ khi nhóm áp dụng sáng kiến.

Tất nhiên, hầu hết các nhóm đều là sự pha trộn của nhiều dạng kỹ năng, vì họ hướng đến mục đích thành thạo trong một số lĩnh vực nhất định và mục đích sáng tạo trong những lĩnh vực khác. Điều quan trọng là cần xác định rõ các lĩnh vực này và điều chỉnh phương thức lãnh đạo cho phù hợp.

Trân trọng việc sử dụng các câu khẩu hiệu: Khi nhìn vào các nhóm thành công, ngôn ngữ nội bộ của họ thường có rất nhiều khẩu hiệu nghe có vẻ hiển nhiên, tâm huyết hoặc lỗi thời. Nhiều người trong chúng ta gạt chúng đi theo bản năng như đối với các biệt ngữ kiểu sùng bái. Nhưng đây là một sai lầm. Thỉnh thoảng chúng hiển nhiên một cách tức cười. Đó không phải lỗi mà là một đặc tính của các khẩu hiệu. Sự rõ ràng, đeo bám lỗ tai người ngoài cuộc chính xác là những gì giúp các khẩu hiệu có tác dụng.

Mẹo xây dựng nên các khẩu hiệu hiệu quả là hãy bảo toàn tính đơn giản, thẳng thắn và chú trọng đến hành động: “Hãy tạo ra niềm vui và một chút kỳ quái” (hãng bán lẻ trực tuyến Zappos), “Nói ít hơn, làm nhiều hơn” (công ty tư vấn thiết kế IDEO), “Học hành chăm chỉ, cư xử ngoan ngoãn” (hệ thống trường KIPP), “ Phải kiên trì mới đập tan được tảng đá lớn” (đội bóng rổ San Antonio Spurs), “Mang lại vị thế tốt hơn cho màu áo đội” (đội bóng bầu dục All-Blacks của New Zealand), “Khiến khách hàng phát cuồng” (các nhà hàng của Danny Meyer). Các khẩu hiệu hiếm khi thơ mộng nhưng đều mang đến sự rõ ràng dựa vào hành động. Không chỉ là các gợi ý nhẹ nhàng, đó là những lời nhắc nhở rõ ràng tạo ra cú hích mạnh mẽ về hướng nhóm muốn vươn tới.

Đánh giá các chỉ tiêu thực sự quan trọng: Thách thức chủ yếu khi

xây dựng mục đích có ý nghĩa rõ ràng là việc thế giới luôn lộn xộn với những tiếng ồn, phiền nhiễu và các mục đích vô tận có thể thay thế cho nhau. Có một giải pháp là tạo ra các biện pháp phổ quát đơn giản chỉ đặt trọng tâm vào những điều quan trọng. Một ví dụ thực tế đã xảy ra trong những ngày đầu của công ty Zappos, khi Tony Hsieh chứng kiến việc đánh giá các nhân viên Trung tâm khách hàng qua điện thoại thông qua số lượng cuộc gọi xử lý mỗi giờ. Ông nhận thấy biện pháp đánh giá truyền thống này mâu thuẫn với mục đích của nhóm. Chúng định hướng cho các hành vi không mong muốn (các nhân viên mới giao tiếp vội vã và cụt ngủn). Vì vậy, ông loại bỏ chỉ tiêu này và thay thế nó bằng việc kết nối cảm xúc cá nhân (PECs), tức là tạo ra một mối liên hệ bên ngoài cuộc trò chuyện về sản phẩm. Tất nhiên, không thể đo đếm chính xác chỉ tiêu PECs, nhưng mục tiêu ở đây là không phải là sự chính xác. Đó là việc tạo ra nhận thức, sắp xếp và điều hướng các hành vi hướng đến sứ mệnh của nhóm. Vì vậy, khi một chuyên viên dịch vụ khách hàng thực hiện một cuộc gọi kỷ lục kéo dài 10 giờ và 29 phút, Zappos đã nhiệt liệt tán dương và gửi đi một thông cáo báo chí.[26]

[26] . Cuộc gọi có nội dung đề cập đến nhiều chủ đề, bao gồm cả phim ảnh, món ăn yêu thích và cuộc sống ở Las Vegas. Nó dẫn đến việc bán được một cặp bốt hiệu Ugg. (TG)

Sử dụng các hiện vật: Nếu đi từ sao Hỏa đến trái đất để viếng thăm các nền văn hóa thành công, bạn sẽ không mất nhiều thời gian tìm ra điểm mấu chốt của họ. Môi trường của các nền văn hóa này chứa đầy nhữnghiện vật là hiện thân cho mục đích và bản sắc của họ. Những hiện vật này rất đa dạng: thiết bị chiến đấu của binh lính đã thiệt mạng trong trận chiến tại các trụ sở của biệt đội Hải quân SEAL; những bức tượng vàng Oscar kèm theo phác thảo vẽ tay của các bối cảnh phim ban đầu tại hãng Pixar; đá và búa tạ trong tủ kính tại khu vực luyện tập của đội bóng rổ San Antonio Spurs, minh họa cho khẩu hiệu "Phải kiên trì mới đập tan được tảng đá lớn" của đội bóng. Tất cả đều củng cố cùng một tín hiệu: *Đây là những hiện vật quan trọng.*

Tập trung vào các hành vi thiết lập chuẩn mực: Một trong những thách thức của việc xây dựng mục đích là thông dịch những ý tưởng trừu tượng (giá trị, sứ mệnh tổ chức) thành các điều kiện cụ thể. Các nhóm thành công thường áp dụng cách đặt trọng tâm vào một nhiệm vụ duy nhất. Họ sử dụng chính nhiệm vụ đó để định hình bản sắc của mình và thiết lập nên các chuẩn mực mong muốn.

Một ví dụ điển hình là đội khúc côn cầu nam của Đại học Quinnipiac, một trường đại học nhỏ ở thị trấn Hamden, bang Connecticut. Đội tuyển đã sản sinh ra một số cầu thủ cực kỳ được săn đón. Họ cũng là một trong những đội xếp hạng hàng đầu toàn quốc trong suốt nửa thập kỷ vừa qua. Rand Pecknold, huấn luyện viên của Quinnipiac đã xây dựng nền văn hóa xoay quanh một hành vi cụ thể mà ông gọi là "40 cho 40". Cụm từ này đề cập đến việc kiểm tra vòng sau, có nghĩa là cầu thủ phải nhanh chóng quay trở lại cuối tuyến phòng thủ để kịp thời phản ứng trước đợt tấn công mới của đối thủ – về cơ bản là việc kèm sát họ. Việc kiểm tra vòng sau diễn ra khoảng 40 lần mỗi trận, và Pecknold đặt mục tiêu các cầu thủ của ông đều phải nỗ lực 100% trong từng lần kiểm tra – nói cách khác là 40 (cầu thủ) cho 40 (lần kiểm tra). Đó là việc không dễ dàng. Việc kiểm tra vòng sau gây ra mệt mỏi, đòi hỏi sự chú ý sắc bén, và – điểm cốt lõi là – nó hiếm khi tạo nên sự khác biệt cho trận đấu.

"Việc này hầu như chẳng bao giờ đem lại hiệu quả xứng đáng," Pecknold nói. "Bạn có thể quay lại kiểm tra 39 lần liên tiếp mà chẳng tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào trong cuộc chơi. Nhưng ở lần thứ 40, có lẽ sẽ có điều gì đó xảy ra. Bạn chèn được một gậy, cướp được bóng, ngăn cản được một bàn thắng hoặc khiến đối thủ mất quyền sở hữu bóng có thể kiến tạo cho việc ghi bàn. Việc quay trở lại kiểm tra không hiển thị ở bất cứ đâu trong sổ sách chính thống nhưng nó có thể thay đổi cả trận đấu. Đó là lý do tại sao chúng ta cần dành 40 người cho 40 lần kiểm tra. Đó là bản sắc của chúng ta."

Các thành viên đội tuyển Quinnipiac nhắc đến quy tắc 40 cho 40 trong mọi thời điểm. Họ thảo luận về nó trong quá trình tập luyện, trong các trận đấu và cuộc họp 1-1 thường xuyên của Pecknold với tất cả cầu thủ. Và vào những khoảnh khắc hiếm hoi khi một lần kiểm tra vòng sau diễn ra thành công trong một trận đấu, Pecknold sẽ tôn vinh thời điểm đó.

"Ngày hôm sau, khi nhận thấy mọi việc qua đoạn băng ghi hình trận đấu, tôi đã sắp xếp tất cả mọi việc," ông nói. "Tôi không phải kiểu người thường xuyên buông hàng đống lời chửi thề trước mặt cả đội – bạn cần thực sự cẩn trọng khi làm vậy. Nhưng lần này tôi phải làm như vậy. Tôi chuẩn bị các đoạn phim quay lại kỹ thuật kiểm tra vòng sau và sắp đặt khiến chúng giống như một bộ phim. Tôi nói: "Hãy xem Shutty [tiền đạo Tommy Shutt] ngay tại đây. Nhìn cách thằng Shutty chết tiệt chơi đi. Hãy nhìn hắn loại gã này ra." Và tất cả mọi người đều phát cuồng lên. Thậm chí nếu cú kiểm tra vòng sau của Shutty dẫn đến một bàn thắng, tôi cũng không

bao giờ nhắc đến cầu thủ ghi bàn hay người kiến tạo – họ thậm chí không tồn tại. Tôi chỉ nói đến Shutty và cú kiểm tra vòng sau tuyệt vời, và cách nó diễn ra xuất phát từ việc chúng tôi đã thực hiện quy tắc 40 cho 40. Bạn có thể thấy tất cả đều cảm nhận được điều đó. Trong lần tập luyện tiếp theo, mọi người đều chủ động tham gia kiểm tra vòng sau, thực hiện kỹ thuật đó, yêu thích nó."

Pecknold không phải là người lãnh đạo duy nhất xây dựng mục đích xoay quanh việc tôn vinh một hành vi nỗ lực nhỏ bé. Tại các nhà hàng của mình, Danny Meyer được biết đến với việc xếp lại các lọ đựng muối nếu nó nằm lệch dù chỉ một chút so với vị trí chính giữa bàn ăn. Các giáo viên trường KIPP Infinity ở khu Harlem vẫn nói về cách người sáng lập Dave Levin đã đặt chai nước của mỗi học sinh chính xác đến từng milimet cạnh sách vở của chúng vào ngày đầu tiên đến trường. Hãng phim Pixar dành hàng trăm giờ làm việc đầu tư cho chất lượng kỹ thuật và dẫn dắt câu chuyện của các phim hoạt hình ngắn, độc lập chiếu trước mỗi phim truyện của họ. Các phim ngắn đều tốn kém nhưng chúng bù đắp lại theo những cách khác nhau. Pixar đầu tư vào những tài năng trẻ của hãng phim, tạo ra các thử nghiệm, và quan trọng nhất, họ cho thấy sự chú ý cũng như ưu việt được truyền đến từng tác vụ. Nói cách khác, những nỗ lực nhỏ bé có sức mạnh bởi chúng truyền đi, khuếch đại và tán dương mục đích của cả tập thể.

Phần kết

Cũng giống như mọi hành trình khác, việc viết một cuốn sách làm thay đổi một con người. Từ việc thực hiện dự án này trong suốt bốn năm vừa qua, tôi nhận thấy bản thân đã biết chú ý đến những khoảnh khắc kết nối tinh tế mà mình bỏ lỡ trước đây. Tôi đánh giá cao cách một số nơi nhất định – các tiệm bánh địa phương, trường học của con em tôi, các trạm xăng – sử dụng những tương tác nhỏ để xây dựng một nền văn hóa gắn kết. Tôi thấy bản thân biết ngưỡng mộ những người lãnh đạo đã cởi mở về thiếu sót của mình để tạo nên những cuộc trò chuyện chân thành. Ở nhà mình, tôi làm cha theo cách khác đi một chút: Tôi bớt nói chuyện và tập trung hơn để tìm ra cách tạo nên gắn bó thuộc về. (Trò chơi bài chắc chắn là phương pháp tối ưu nhất). Không phải tôi đột nhiên có khả năng nhìn xa tương đương với tia X; điều này giống với việc học chơi một môn thể thao hơn. Đầu tiên, bạn vụng về; rồi sau đó một thời gian bạn sẽ trở nên giỏi hơn.

Tôi sử dụng các kỹ năng này nhiều nhất khi huấn luyện một nhóm. Đó không phải là một đội bóng mà là một nhóm nhà văn trẻ tại trường trung học Ruffing Montessori ở thành phố Cleveland Heights, bang Ohio, nơi hai con gái út của tôi theo học. Đội viết văn tham gia tranh tài trong cuộc thi Sức mạnh của ngòi bút – một cuộc thi toàn tiểu bang. Các học sinh luyện tập trong suốt cả năm cho giải đấu chỉ diễn ra trong một ngày. Tại đây họ được trao cho ba gợi ý ngắn (chẳng hạn như "Giữ bí mật" hoặc "Chôn vùi kho báu") để tạo nên ba câu chuyện sẽ được các giám khảo cho điểm và xếp hạng sau đó. Đây là một sự kiện thú vị và truyền cảm hứng vì nó kết hợp tính sáng tạo của việc sáng tác văn học với các hóc-môn andrenalin tranh đấu trong thể thao.

Đây cũng là một sự kiện mà trường Ruffing có truyền thống gặp khó khăn. Trong thập kỷ trước (tôi đã tham gia huấn luyện trong vòng hai năm), các học sinh của họ thỉnh thoảng tiến bộ và vượt qua những vòng đấu đầu tiên nhưng hiếm khi đi xa hơn. Kết quả

này hợp lý – xét cho cùng, Ruffing là một ngôi trường nhỏ bé, chỉ bao gồm 40 học sinh. Họ phải cạnh tranh với các trường học có quy mô như người khổng lồ Goliath đến từ khắp nơi trong tiểu bang. Nhưng điều này khiến tôi tự hỏi liệu đội mình có thể làm tốt hơn hay không. Vì vậy, trong năm 2014, tôi coi đây là một cuộc thử nghiệm và quyết định áp dụng một số ý tưởng có được từ việc nghiên cứu để viết nên cuốn sách này.

Buổi luyện tập hàng tuần đầu tiên của chúng tôi trong tháng 10 đã thu hút được chín học sinh. Catherine, Carson, Ellie, Vala, Caroline, Natsumi, David, Nathan và Zoe tạo thành một nhóm học sinh năng động có mức độ thành thạo cùng động lực khác nhau. Vala và Ellie là những người viết tự tin và giàu kinh nghiệm, trong khi Carson và Caroline e dè hơn, mới chỉ bắt đầu thử sức sáng tạo của mình. Tôi cũng đã do dự. Trong những năm qua, tôi thường sử dụng một cách tiếp cận truyền thống (phương pháp có căn cứ và thẩm quyền) để huấn luyện đội: Tôi nói rất nhiều, trình bày các bài nói chuyện giống bài giảng, sau đó đưa ra thông tin phản hồi về những câu chuyện do các học sinh thực hành viết ra. Theo cách nói của nghề giảng dạy, tôi là "hiền nhân trên bục giảng", và đó là một vị trí dễ chịu. Tuy nhiên, năm nay mọi việc sẽ khác.

Trước tiên, tôi thay đổi việc sắp xếp chỗ ngồi. Trong những năm qua chúng tôi đã ngồi tại các vị trí có khoảng cách lỏng lẻo ở những bàn nhỏ nằm rải rác. Giờ đây, tôi đẩy các bàn nhỏ lại gần nhau để tạo thành một bàn vừa đủ lớn cho mười người chúng tôi ngồi, khuỷu tay kề sát nhau. Sau đó, thay vì tung ra một bài giảng về cách viết văn tốt, tôi hỏi cả đội: "Cuốn sách yêu thích hiện nay của các cháu là gì?" Chúng tôi lần lượt trả lời theo vòng tròn. (cái tên *Harry Potter* xuất hiện nhiều hơn một lần, tác phẩm *Hunger Games* (Đấu trường sinh tử) cũng vậy.)

Sau đó, tôi hỏi tại sao những cuốn sách đó lại hay đến vậy.

"Vì cậu ấy là một trẻ mồ côi," Ellie nói. "Khá nhiều câu chuyện hay đều có sự xuất hiện của trẻ mồ côi."

"Bởi vì có một cuộc chiến tranh khốc liệt xảy ra," Nathan nói. "Tất cả mọi người đều phải chết, cuộc chiến quá tàn bạo và bạn không hề muốn họ chết."

"Chỉ vì nó thực sự, thực sự rất hay," Carson nói.

"Tại sao?" tôi hỏi.

Carson nuốt khan. Cậu ấy là một đứa trẻ cao, mảnh dẻ với đôi mắt

to đen sẫm và cách ứng xử theo khuôn phép. Cậu cẩn thận lựa chọn những từ ngữ mình nói ra. “Bởi vì câu chuyện khiến bạn phải lo lắng về nó” cậu nói.

“Đúng rồi,” tôi nói. Tôi làm động tác chạm nắm đấm với cậu ấy, và cậu mỉm cười.

Tôi hỏi cả đội một câu hỏi khác: “Điều gì khiến các cháu không thích khi viết văn?”

Câu trả lời có nhanh chóng: Họ không thích việc tìm kiếm những ý tưởng để viết. Đôi khi các câu chuyện dễ dàng đến, nhưng thường là không phải như vậy. Nhiều khi chỉ còn lại họ nhìn chằm chằm vào một trang giấy trắng, tự hỏi mình có thể viết về điều gì.

“Cháu chỉ thỉnh thoảng bị bế tắc,” Catherine nói, thay lời cho nhóm. “Cháu đi được nửa đường, và sau đó không thể nghĩ ra bất kỳ điều gì nữa.”

Tôi đã nói với cả đội rằng mình có vài điều muốn chia sẻ với họ. Tôi với lấy ba lô của mình và, bằng một cử chỉ tự phụ kịch tính không chút xấu hổ, tôi lấy ra một chồng giấy – chính là bản thảo đầu tiên của cuốn sách này. Họ hăm hở nhận lấy tập giấy. Họ đều biết tôi là một nhà văn và đã hy vọng tìm thấy các ví dụ cho những đoạn văn không hề mắc lỗi.

Nhưng khi đọc tập bản thảo, họ thấy các trang viết không hề hoàn hảo. Ngược lại, chúng lỗ chỗ các chỉnh sửa, gạch xóa và sửa chữa viết tay nguệch ngoạc bên lề. Có trang bị gạch chéo toàn bộ. Đó không giống sản phẩm của một nhà văn có sách xuất bản ra công chúng. Nó trông giống một bài luận ở trường học đã nhận một điểm F vang dội.

“Bản thảo này là của chú ạ?” Nathan hỏi.

“Đúng thế,” tôi nói.

“Lần nào cũng có nhiều thay đổi thế này ạ?”, Vala hỏi.

“Lần nào cũng vậy,” tôi nói.

Tôi nói cho họ biết tôi chưa từng viết ra thứ gì hoàn hảo; rằng tôi thường bị bế tắc và vật lộn trong suốt quá trình xây dựng một câu chuyện. Tôi nói với họ tôi có xu hướng mắc rất nhiều sai lầm, và việc nhận thấy cũng như sửa chữa những sai lầm chính là khi kỹ năng viết văn được cải thiện.

Sau đó, tôi cho cả đội một gợi ý. Sau khi viết 15 phút, tôi yêu cầu họ đặt bút xuống và giải thích một nguyên tắc đơn giản: Mọi người đều được khuyến khích đọc to câu chuyện của mình, và tất cả cũng được khuyến khích đóng góp phản hồi. Một số học sinh ngần ngại khi đọc to câu chuyện của mình lên, và họ không có đủ ngôn từ để phê phán những câu chuyện khác. Nhưng từ từ, khi từng tuần trôi qua, chúng tôi đã trở nên khá hơn. Caroline, người trong thời gian đầu từng không muốn đọc những câu chuyện của mình đã bắt đầu chia sẻ cởi mở hơn, đưa mọi người vào thế giới khoa học viễn tưởng cô yêu thích tạo nên. Natsumi, người ban đầu do dự về việc đưa ra những lời chỉ trích với các đồng đội của mình, đã bắt đầu tạo ảnh hưởng bằng những chỉ dẫn ấm áp, sắc sảo.

Chúng tôi đã sử dụng hình thức "Điều gì đã mang lại hiệu quả tốt/ Điều gì thậm chí sẽ cho hiệu quả tốt hơn" cho các phiên phản hồi: đầu tiên tán dương các mặt tích cực, sau đó đưa ra những ý tưởng cải thiện câu chuyện. Theo thời gian, việc trao đổi được tăng cường thành các thói quen; cả đội không còn cư xử giống một lớp học điển hình và bắt đầu hành xử như các học sinh mẫu giáo trong thử thách spaghettimarshmallow: cùng làm việc vai kề vai, giải quyết các khó khăn, cùng suy nghĩ như một.

Trong khi ấy tôi tập trung vào việc hỗ trợ cho những tương tác đó. Khi một ai viết ra một câu chuyện thành công hoặc đưa ra một bình luận đặc biệt sắc bén, tôi không nói một từ nào, thay vào đó làm cử chỉ chạm nắm đấm khích lệ. Giống như Danny Meyer, tôi khiến môi trường tràn ngập các khẩu hiệu nhằm hướng dẫn họ trong suốt quá trình viết văn và sửa lỗi. Một trong các khẩu hiệu là "Sức mạnh của những trở ngại" nhắc học sinh nhớ rằng trong các câu chuyện hiệu quả nhất đều tồn tại những nhân vật phải đối mặt với trở ngại to lớn, càng lớn càng tốt. (Xét cho cùng, nhân vật thuyền trưởng Ahab không thể chỉ đi săn đuổi bầy cá tuế nhỏ bé). Một khẩu hiệu khác là "Sử dụng lăng kính của chính bạn". Khẩu hiệu này nhắc nhở họ cần kiểm soát quan điểm. (Bạn có muốn đưa người đọc vào tận sâu bên trong tâm trí của nhân vật, hay để mặc họ tự quan sát từ trên cao xuống?) Tôi nói đi nói lại với họ: "Mỗi câu chuyện cần hội tụ đủ ba yếu tố bắt đầu bằng các chữ cái V-O-W: *Voice* (giọng nói), *Obstacles* (chướng ngại vật) và *Want* (mong muốn). Trở ngại càng lớn thì câu chuyện càng hay. Các bạn là những vận động viên sáng tạo – hãy giúp đỡ nhau trở nên giỏi hơn."

Đối với tôi, ở một số phương diện, phong cách huấn luyện này có yêu cầu cao hơn. Nó đòi hỏi việc tái hiện nhiều hơn, suy nghĩ về

các cách châm ngòi thảo luận và tạo động lực. Tôi cũng vật lộn với các thử thách để giữ mình *không* làm một số việc: cho phép các cuộc hội thoại thỉnh thoảng lan man ngoài chủ đề thay vì nhảy vào nắm quyền kiểm soát. Tuy nhiên, bằng những cách khác nhau, phong cách huấn luyện mới đã khiến mọi việc trở nên dễ dàng hơn. Thay vì tập trung vào việc truyền đạt kiến thức (đòi hỏi rất nhiều công tác chuẩn bị với độ chính xác cao), tôi có thể đóng vai trò một người hướng dẫn, để các nhóm tự hoạt động và chờ đợi những khoảnh khắc tham gia phù hợp. Khi đó tôi có thể sử dụng một cụm từ hoặc ngôn ngữ cơ thể để mang đến một số nhận thức, hay tốt hơn là tôn vinh một sự lựa chọn thành công mà họ đã thực hiện.

Giải đấu cấp quận diễn ra vào đúng ngày lễ Valentine. Sáng hôm đó, một trận bão tuyết giáng xuống phía đông bắc bang Ohio, mang theo lớp tuyết dày 13 cen-ti-mét và những cơn gió có tốc độ 70 ki-lômét/giờ. Chúng tôi lái xe xuyên qua cơn bão đến trường chủ nhà, thấy loáng thoáng những chiếc xe hơi và xe bán tải trượt khỏi mặt đường, các nhân viên dịch vụ khẩn cấp đứng chen chúc bên lề đường, trong một khung cảnh tựa như mặt trăng màu trắng có tiếng la hét giống trong trò chơi Đại dịch xác sống. "Chúng ta nên viết một câu chuyện về cơn bão này," Zoe nói, và mọi người trong đội bắt đầu dệt nên các mẩu truyện thuật lại những hình ảnh họ đã trông thấy.

Khi đến trường chủ nhà, chúng tôi tìm thấy một bàn gần cửa sổ. Sau đó, bọn trẻ đập tay và biến mất vào các lớp học để nhận lời gợi ý và viết câu chuyện của mình. Hai giờ sau đó, họ tái xuất hiện, mắt mở to và gần như bị vắt kiệt. Vào lúc ba giờ, sau khi chấm điểm và xếp hạng tất cả mẩu truyện, các nhà tổ chức giải đấu đưa chúng tôi cùng với hàng trăm đối thủ khác đến phòng tập thể dục để công bố những người chiến thắng.

Không cần vòng vo: Chúng tôi đã làm tốt. Zoe xếp thứ 14 trong hạng đấu dành cho lớp Bảy. Trong hạng đấu lớp Tám, Nathan đứng thứ 12, Vala thứ 10, Natsumi thứ tư và Ellie hạng nhất. Đến cuối ngày, chúng tôi đã nâng chiếc Cúp vô địch của hạng đấu lớp Tám. Một vài tuần sau đó, đội đã thể hiện khá tốt trong một giải đấu cấp quận khác. Zoe đã giành giải nhất và đứng đầu vòng đấu. Bốn sinh viên đủ điều kiện lọt vào vòng tiểu bang, nhiều nhất trong lịch sử của trường, và Ellie đã giành một giải thưởng dành cho các tài năng viết văn trẻ.

Nhưng đối với tôi đó không phải là điều đáng chú ý. Sự việc đáng chú ý liên quan đến Carson, một học sinh lớp tám trầm lặng,

người không bao giờ viết quá nhiều. Mặc dù không vượt qua các giải đấu cấp quận, cậu vẫn tiếp tục có mặt tại buổi luyện tập vào ngày thứ Ba. Cậu ấy đã không còn quá nhút nhát khi chia sẻ đoạn văn mình viết, và đã cho thấy sự sáng tạo của mình theo những cách khác. (Mùa xuân năm ấy, trước sự ngạc nhiên của các giáo viên và phụ huynh, Carson đóng một vai Atticus Finch tuyệt vời trong tác phẩm *To Kill a Mockingbird* (Giết con chim nhại) của trường).

Trong đội tuyển, đặc sản của Carson là viết những truyện tranh về một nhân vật huyền thoại tên là Johnny McTough, một học sinh trung học cực kỳ tự tin, đẹp trai, cao ráo, người lúc nào cũng nhầm tưởng mình là cầu thủ bóng đá vĩ đại nhất thế giới. Câu chuyện về Johnny McTough rất tuyệt vời, một phần vì niềm tin không thể lay chuyển của Johnny rằng cậu không cần đến bất cứ một ai hay thứ gì, dù là một vị huấn luyện viên, một đội tuyển, cha mẹ hay thậm chí cả mũ bảo hiểm. Điều này đã dẫn cậu ta đến đủ loại tình huống khôi hài. Nhưng hầu hết chúng đều rất tuyệt vời do cách Carson và đội tuyển tương tác với nhau. Mỗi tuần, bằng giọng lanh lảnh, huyênh hoang, Carson sẽ kể về cuộc phiêu lưu mới nhất của Johnny McTough và cả đội đều cười náo loạn. Chúng tôi cười vào những cảnh tượng của vị anh hùng lầm lạc, người nghĩ rằng mình có thể một mình chống lại cả thế giới. Sau đó, tất cả chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau để khiến câu chuyện thậm chí còn hay ho hơn.

Lời cảm ơn

Việc viết nên cuốn sách này là một dự án của cả nhóm, và tôi thật may mắn có những huấn luyện viên đặc biệt tài giỏi. Trước tiên là Andy Ward, biên tập viên xuất sắc và David Black, người đại diện tuyệt vời của tôi.

Anh trai của tôi, Maurice, một biên tập viên và nhà văn vô cùng tài năng là nguồn vô giá trong suốt quá trình nghiên cứu và soạn thảo, tạo ra các khái niệm, thách thức những ý tưởng, chỉnh sửa bản thảo, đồng thời kiên nhẫn tham gia hàng trăm cuộc hội thoại. Trên tất cả, những cuộc hội thoại ấy là nơi định hình nên cuốn sách này.

Tại nhà xuất bản Random House, tôi muốn cảm ơn Kaela Myers, Cindy Murray, Susan Corcoran, kim Hovey, Kara Walsh, Simon Sullivan, Amelia Zalcman và Paolo Pepe. Tại nhà xuất bản Black Inc: Susan Raihofer, Emily Hoffman, Sarah Smith và Jenny Herrera. Tại hãng phim Pixar: Ed Catmull, Michelle Radcliff, Wendy Tanzillo và Mike Sundy. Tại đội bóng rổ San Antonio Spurs: R. C. Buford, Chip Engelland, Chad Forcier và Sean Marks. Tại công ty Zappos: Maggie Hsu, Joe Mahon, Lisa Shufro, Angel Sugg, Jeanne Markel, Zubin Damania, Zach Ware và Connie Yeh. Tại công ty tư vấn thiết kế IDEO: Duane Bray, Nili Metuki, Njoki Gitahi, Lawrence Abrahamson, Peter Antonelli và Nadia Walker. Tại hệ thống các trường KIPP: Dave Levin, Mike Feinberg, Joe Negron, Allison Willis Holley, Lauren Abramson, Angela Fascilla, Jeff Li, Carly Scott, Alexa Roche và Glenn Davis.

Tại đoàn kịch UCB: Kevin Hines và Nate Dern. Tại Union Square Hospitality Group: Danny Meyer, Erin Moran, Haley Carroll, Richard Coraine, Rachel Hoffheimer, Susan Reilly Salgado, Stephanie Jackson, kim DiPalo, Allison Staad và Tanya Edmunds. Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn các thành viên của cộng đồng đặc nhiệm Hải quân SEAL – những người không muốn nêu tên ở đây.

Nhiều người trong cộng đồng khoa học đã đóng góp thời gian và chuyên môn của mình. Tôi muốn đặc biệt cảm ơn Jay Van Bavel, Amy Edmondson, Sigal Barsade, Gregory Walton, Geoff Cohen, Jeff Polzer, Carl Marci, Will Felps, Tom Allen, Jeffry Simpson, Clifford Stott, Andy Molinsky, Bradley Staats, Oren Lederman, Alex Pentland và Ben Waber.

Nhiều đồng nghiệp và bạn bè đã hào phóng chia sẻ những hiểu biết về hiệu suất và văn hóa tổ chức – và trong nhiều trường hợp họ chính là thành viên của các tổ chức tuyệt vời. Tôi đặc biệt muốn cảm ơn Chris Antonetti, Mike Chernoff, Terry Francona, Paul và Karen Dolan, Derek Falvey, Carter Hawkins, James Harris, Ceci Clark, Brian Miles, Oscar Gutierrez Ramirez, Alex Eckelman, Eric Binder, Matt Forman, Tom Wiedenbauer, Sky Andrecheck, Victor Wang, Alex Merberg, Matt Blake, Johnny Goryl, Marlene Lehky, Nilda Tafanelli, Ross Atkins, Mark Shapiro, Adam Grant, Peter Vint, John Kessel, Chris Grant , Jerry Azzinaro, Josh Gibson, Steve Gera, Rich Diviney, Sam Presti, Billy Donovan, Mark Daigneault, Oliver Winterbone, Dustin Seale, Scott McLachlan, Mike Forde, Henry Abbott, David Epstein, Alex Gibney, Laszlo Bock, Tom Wujec, Bob Bowman, David Marsh, Finn Gunderson, Richie Graham, Anne Buford, Troy Flanagan, Shawn Hunter, Dennis Jaffe, Rand Pecknold, Brett Ledbetter, Pete Carroll, Cindy Bristow, Michael Ruhlman, Bill Pabst, Jay Berhalter, Nico Romeijn, Wim Van Zwam, Scott Flood, Dan Russell và Doug Lemov.

Về mặt cá nhân, tôi muốn cảm ơn Jon Coyle, Marian Jones, John Giuggio, Rob Fisher, Fred và Beeb Fisher, Tom Kizzia, Todd Balf, Jeff và Cindy Keller, Laura Hohnhold, Mike Paterniti, Sara Corbett, Mark Bryant, Marshall Sella, Kathie Freer, Tom và Catie Bursch, Paul Cox, Kirsten Docter, Rob và Emily Pollard, Dave Lucas, George Bilgere, Doug và Lisa Vahey, Carri Thurman , John Rohr, Geo Beach, Sydney Webb và Lisa Damour vì con mắt biên tập sắc sảo của cô.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn cha mẹ tôi, ông bà Maurice và Agnes Coyle. Hai người là ngôi sao phương bắc dẫn đường cho cảm hứng và hỗ trợ tôi từ những phút đầu tiên. Tôi muốn cảm ơn các con của mình, Aidan, Katie, Lia và Zoe, những nguồn vui và ý nghĩa lớn nhất trong cuộc sống của tôi, những đứa trẻ khiến tôi vô cùng tự hào. Và trên tất cả tôi muốn cảm ơn vợ tôi, Jen, với sự ấm áp, khéo léo cùng lòng nhân ái đã thắp sáng từng ngày bằng tình yêu của mình. Cuốn sách này chỉ tồn tại khi có mọi người.

Chú thích

GIỚI THIỆU: KHI HAI CỘNG HAI BẰNG MƯỜI

Để biết thêm về hiệu quả của văn hóa đối với chỉ tiêu lợi nhuận ròng, có thể tham khảo các cuốn Corporate Culture and Performance (tạm dịch: Văn hóa và hiệu suất doanh nghiệp, New York: The Free Press, năm 1992) của hai tác giả John Kotter và James Heskett; bài báo "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" (tạm dịch: Tiến tới một lý thuyết về văn hóa và hiệu quả tổ chức) của hai tác giả D. Denison và A. Mishra đăng trên Organization Science, số 6 (năm 1995), trang 204-23; bài báo "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture" (tạm dịch: Dự đoán hiệu suất công ty dựa trên văn hóa tổ chức) của tác giả G. Gordon và N. DiTomaso đăng trên Journal of Management Studies, số 29 (năm 1992), trang 783-98.

1. "TRÁI TÁO TỐT" TRONG TẬP THỂ

Để biết thêm về các tín hiệu gắn bó thuộc về, tham khảo các bài báo "How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Member and Dysfunctional Groups" (tạm dịch: Làm thế nào, khi nào và tại sao trái táo xấu làm hỏng cả thùng táo: Thành viên tiêu cực trong nhóm và các nhóm bị rối loạn chức năng) của các tác giả W. Felps, T. Mitchell và E. Byington, đăng trên Research in Organizational Behavior, số 27 (năm 2006), trang 175-222; "Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes from Conversational Dynamics Within the First Five Minutes" (tạm dịch: Lát cắt của đàm phán: Dự đoán kết quả các cuộc đàm thoại trong vòng năm phút đầu tiên) của các tác giả J. Curhan và A. Pentland, đăng trên Journal of Applied Psychology, số 92 (năm 2007), trang 802-11; luận văn thạc sỹ học viện MIT "Toward a Social Signaling Framework: Activity and Emphasis in Speech" (tạm dịch: Hướng tới một khung tín hiệu xã hội: Hoạt động và

trọng tâm của lời nói) của William Stoltzman (năm 2006). Để tìm hiểu thêm về các đo lường xã hội học, tham khảo các cuốn Honest Signals (tạm dịch: Tín hiệu trung thực), Cambrigde, MA: MIT Press, năm 2008, Social Physics (tạm dịch: Vật lý xã hội), New York: The Penguin Press, năm 2014 của Alex Pentland và People Analytics (tạm dịch: Phân tích con người), Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press, năm 2013 của tác giả Waber.

Các khái niệm về an toàn tâm lý do tác giả William Kahn tiên phong nghiên cứu trong bài báo "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (tạm dịch: Các điều kiện tâm lý của việc gắn kết và không gắn kết cá nhân tại nơi làm việc), đăng trên Academy of Management Journal, số 11 (năm 1990), trang 692-724. Thành quả của Amy Edmondson đạt được trong lĩnh vực này rất xuất sắc; có thể tìm thấy phần lớn trong cuốn Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy (tạm dịch: Hợp sức: làm thế nào tổ chức tìm hiểu, đổi mới và cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức), San Francisco: Jossey-bass Pfeiffer, năm 2012.

2. MỘT NGÀY BÌNH THƯỜNG ĐEM LẠI HÀNG TỶ ĐÔ-LA

Để có cái nhìn thấu đáo hơn về sự phát triển của công cụ AdWords của Google, tham khảo cuốn In the plex (tạm dịch: Trong đám rối, New York: Simon & Schuster, năm 2011) của tác giả Steven Levy. Để biết thêm về tỷ lệ thành công của các mô hình tổ chức khác nhau, vui lòng xem bài báo "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies" (tạm dịch: Thiết kế tổ chức để thành công trong các công ty khởi nghiệp công nghệ cao: Bài học từ Dự án Stanford cho các doanh nghiệp mới nổi) của hai tác giả J. Baron và M. Hannan đăng trên California Management Review, số 44 (năm 2002), trang 8-36 và "Organizational Identities and the Hazard of Change" (tạm dịch: Bản sắc tổ chức và Nguy cơ từ sự thay đổi) của các tác giả M. Hannan, J. Baron, G. Hsu và O. Kocak, tạp chí Industrial and Corporate Change, số 15 (năm 2006), trang 755-84.

Để biết thêm về sự thay đổi của hành vi và tín hiệu gắn bó thuộc về, tham khảo bài báo "Mere Belonging: The Power of Social Connections" (tạm dịch: Sự thuộc về đơn thuần: Sức mạnh của các kết nối xã hội) của các tác giả G. Walton, G. Cohen, D. Cwir và S. Spencer, đăng trên Journal of Personality and Social Psychology, số 102 (năm 2012), trang 513-32; "Social Belonging and the Motivation and Intellectual Achievement of Negatively

Stereotyped Students" (tạm dịch: Tín hiệu thuộc về xã hội, động lực và thành tựu trí tuệ của các sinh viên rập khuôn máy móc) của tác giả Walton và P. Carr trong cuốn Stereotype Threat: Theory, Processes, and Application (tạm dịch: Mối đe dọa từ các khuôn mẫu: Lý thuyết, Quy trình và Ứng dụng) của hai tác giả M. Inzlicht và T. Schmader (New York: Oxford University Press, năm 2012); "I'm Sorry About the Rain! Superfluous Apologies Demonstrate Empathic Concern and Increase Trust" (tạm dịch: Tôi rất tiếc vì trời mưa! Những lời xin lỗi thái quá thể hiện sự quan tâm đồng cảm và tăng cường sự tin tưởng) của các tác giả A. Brooks, H. Dai và M. Schweitzer, tạp chí Social Psychological and Personality Science, số 5 (năm 2014), trang 467-74; "Postcards from the Edge Project: Randomised Controlled Trial of an Intervention Using Postcards to Reduce Repetition of Hospital Treated Deliberate Self Poisoning" (tạm dịch: Bưu thiếp từ Dự án Edge: Thử nghiệm có kiểm soát ngẫu nhiên về một biện pháp can thiệp bằng cách sử dụng các bưu thiếp để việc lặp lại những ca từ đầu độc có chủ ý được điều trị tại bệnh viện), tạp chí BMJ năm 2005; "The Ancestor Effect: Thinking about Our Genetic Origin Enhances Intellectual Performance" (Hiệu ứng liên quan đến tổ tiên: suy nghĩ về nguồn cội làm tăng cường hiệu suất trí tuệ) của các tác giả P. Fischer, A. Sauer C. Vogrincic và S. Weisweiler, đăng trên European Journal of Social Psychology, số 41 (năm 2010), trang 11-16.

Để biết thêm về cơ chế hoạt động của cảm giác thuộc về tập thể và bản sắc bên trong não bộ, tham khảo nghiên cứu "The Group Mind: The Pervasive Influence of Social Identity on Cognition" (tạm dịch: Tâm trí nhóm: Ảnh hưởng lan tỏa của bản sắc xã hội đối với nhận thức) của các tác giả J. Van Bavel, L. Hackel và Y. Xiao, đăng trên Research and Perspectives in Neurosciences, số 21 (năm 2013), trang 41-56; "Social Identification Effects in Social Dilemmas" (tạm dịch: Hiệu ứng bản sắc xã hội trong các tình huống xã hội khó xử) của các tác giả D. Packer và J. Van Bavel, đăng trên European Journal of Social Psychology 29 (năm 1999), trang 871-93.

3. THỎA THUẬN ĐÌNH CHIẾN MÙA GIÁNG SINH, CUỘC THỬ NGHIỆM KÉO DÀI MỘT GIỜ VÀ CÁC THÀNH VIÊN ĐỘI TÊN LỬA

Câu chuyện đình chiến mùa Giáng sinh được nhắc đến trong nhiều tác phẩm; các phiên bản chuyên sâu nhất có thể được tìm thấy trong cuốn Trench Warfare 1914–1918: The Live and Let-Live System (tạm dịch: Chiến hào 1914-1918: Hệ thống sống sót và tồn tại) của tác giả Tony Ashworth (London: Pan Books, năm 2000) và Silent Night (tạm dịch: Đêm yên lặng) của tác giả Stanley

Weintraub (New York: Plume, năm 2002). Để có một cái nhìn bao quát hơn về cách vận hành của lòng vị tha, tham khảo cuốn The Evolution of Cooperation (tạm dịch: Sự tiến hóa của việc hợp tác) của tác giả Robert Axelrod (New York: Basic Books, năm 1984) và Why Wellaborate (tạm dịch: Tại sao cần hợp tác tốt) của tác giả Michael Tomasello (Cambrigde, MA: MIT Press, năm 2009).

Để biết thêm về cuộc thử nghiệm ở WIPRO, vui lòng xem nghiên cứu "Breaking Them In or Revealing Their Best? Reframing Socialization Around Newcomer Self-Expression" (tạm dịch: Hủy hoại hay giúp họ bộc lộ điều tốt nhất? Xây dựng lại việc xã hội hóa tập trung vào sự tự thể hiện của người mới đến) của các tác giả D. Cable, F. Gino và B. Staats, đăng trên Administrative Science Quarterly, số 58 (năm 2013), trang 1-36. Để biết thêm về các biệt đội phóng tên lửa hạt nhân, tôi xin đề cử cuốn Command and Control (tạm dịch: Mệnh lệnh và điều khiển) của tác giả Eric Schlosser (New York: The Penguin Press, năm 2013).

4. LÀM THẾ NÀO TẠO DỰNG ĐƯỢC SỰ GẮN BÓ VỚI TẬP THỂ?

Để tìm hiểu nghiên cứu do Neil Paine thực hiện về phong cách huấn luyện thống trị của Popovich, vui lòng truy cập đường link fivethirtyeight.com/features/2014-nba-preview-the-rise-of-thewarriors/. Để tìm hiểu thêm nghiên cứu lý do tại sao các cầu thủ chơi ở giải nhà nghề NBA có xu hướng hành xử vị kỷ, hãy xem nghiên cứu "Selfish Play Increases During High-Stakes NBA Games and Is Rewarded with More Lucrative Contracts" (tạm dịch: Lối chơi ích kỷ gia tăng trong các trận giải nhà nghề NBA có mức cược cao và được tưởng thưởng bằng nhiều hợp đồng hấp dẫn hơn) của các tác giả E. Uhlmann và C. Barnes đăng trên PLoS ONE, số 9 (năm 2014).

Để biết thêm về nghiên cứu phản hồi màu nhiệm, xem nghiên cứu "Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide" (tạm dịch: Phá vỡ chu kỳ của sự lầm tưởng: Các biện pháp can thiệp khôn ngoan nhằm cung cấp phản hồi quan trọng về sự phân chia chủng tộc) của các tác giả D. Yeager, V. Purdie-Vaughns, J. Garcia, N. Apfel, P. Brzustoski, A. Master, W. Hessert, M. Williams và G. Cohen, đăng trên Journal of Experimental Psychology: General, số 143 (năm 2013), trang 804-24.

5. THIẾT KẾ SỰ GẮN BÓ NHƯ THẾ NÀO?

Để biết thêm về nghiên cứu của Thomas Allen, tham khảo cuốn

Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization (tạm dịch: Quản lý dòng chảy công nghệ: Chuyển giao công nghệ và phổ biến thông tin về công nghệ trong tổ chức, Cambrigde, MA: MIT Press, năm 1984).

Thôi thúc cần thực hiện "MacGyver" của Hsieh vẫn rất mạnh mẽ. Vào khoảng thời gian tôi ghé thăm, ông bắt đầu triển khai triệt để một cách thức tiếp cận quản lý mới có tên gọi là holacracy, tìm cách thay thế các nhà quản lý truyền thống bằng những "vòng tròn" tự tổ chức, trong đó mọi người tự xác định nhiệm vụ và vai trò của mình. Kết luận rằng holacracy không đem lại thành công ngay lập tức là một cách nói giảm nhẹ. Nó đã gây ra một làn sóng ra đi của nhân viên, và vào năm 2016, lần đầu tiên sau bảy năm, công ty không lọt vào danh sách Top 100 nơi làm việc tốt nhất của tạp chí Fortune. Kể từ đó Hsieh đã chuyển sang áp dụng một hệ thống quản lý trừu tượng hơn được gọi là Teal. Liệu mô hình tổ chức và văn hóa này có thể tiếp tục phát triển mạnh hay không vẫn còn phải chờ xem.

6. CÁC GỢI Ý CÓ THỂ ÁP DỤNG

Để biết thêm về sức mạnh của lòng biết ơn, tham khảo nghiên cứu "Warm Thanks: Gratitude Expression Facilitates Social Affiliation in New Relationships via Perceived Warmth" (tạm dịch: Những lời cảm ơn nồng nhiệt: Biểu hiện lòng biết ơn tạo điều kiện cho liên kết xã hội trong các mối quan hệ mới thông qua sự ấm áp nhận được) của các tác giả L. Williams và M. Bartlett, tạp chí Emotion, số 15 (năm 2014), nghiên cứu "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Pro-social Behavior" (tạm dịch: Một lời cám ơn nho nhỏ mang lại hiệu quả lớn: Giải thích tại sao việc biểu hiện lòng biết ơn thúc đẩy hành vi có ảnh hưởng tốt đến xã hội) của các tác giả A. Grant và F. Gino, đăng trên Journal of Personality and Social Psychology, số 98 (năm 2010), trang 946-55. Để biết thêm về những thiếu sót của phương pháp phản hồi dạng bánh kẹp sandwich, tham khảo "The Sandwich Feedback Method: Not Very Tasty" (tạm dịch: Phương pháp phản hồi dạng bánh kẹp sandwich: Không ngon ăn cho lắm) của các tác giả C. Von Bergen, M. Bressler và K. Campbell, đăng trên Journal of Behavioral Studies in Business, số 7, (năm 2014).

Email là kho lưu trữ phong phú của các tín hiệu thuộc về; dưới đây là hai nghiên cứu cho thấy cách chúng tiết lộ cấu trúc nội bộ của các nhóm: bài báo "Social Network Effects on Productivity and Job Security: Evidence from the Adoption of a Social Networking

Tool" (tạm dịch: Hiệu ứng mạng xã hội về năng suất và bảo mật công việc: Bằng chứng từ việc áp dụng công cụ mạng xã hội) của tác giả L. Wu, đăng trên Information Systems Research, số 24 (năm 2013), trang 3051 và "Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations" (tạm dịch: Quỹ đạo hội nhập văn hóa: Ngôn ngữ, thích ứng văn hóa và kết quả của cá nhân trong các tổ chức) của các tác giả S. Srivastava, A. Goldberg, V. Manian và C. Potts đăng trên Management Science số sắp tới.

7. "CHO TÔI BIẾT ANH CẦN GÌ ĐỂ TÔI GIÚP ANH"

Đoạn băng ghi âm buồng lái của chuyến bay 232 có thể được tải về tại đường link aviationsafety.net/investigation/cvr/ transcripts/ cvr_ua232.pdf. Cơ trưởng Al Haynes đã cung cấp báo cáo chi tiết về vụ tai nạn trong một bài phát biểu ngày 24 tháng 5 năm 1991 cho Trung tâm nghiên cứu AMES trực thuộc NASA tại Cơ sở nghiên cứu bay Dryden ở Edwards, bang California. Bản chép lại của bài phát biểu này có thể được tải về tại clear-prop.org/ aviation/haynes. html. Ngoài ra, vui lòng xem cuốn Flight 232 (tạm dịch: Chuyến bay 232) của tác giả Laurence Gonzales (New York: W. W. Norton & Company, năm 2014) và Confronting Mistakes (tạm dịch: Đối mặt với những sai lầm) của tác giả Jan U. Hagen (London: Palgrave Macmillan, năm 2013).

Một yếu tố khác trong câu chuyện về Chuyến bay số 232 liên quan đến một loạt thủ tục đào tạo có tên gọi là Quản lý nguồn lực phi hành đoàn (CRM) do Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia Mỹ thiết lập vào cuối những năm 1970 sau một số vụ tai nạn xuất phát từ lỗi của phi công. Các khóa đào tạo đã tìm cách thay thế văn hóa "phi công luôn đúng" với cách tiếp cận áp đặt từ trên xuống bằng việc giao tiếp thẳng thắn, nhanh chóng, dạy cho cơ trưởng và phi hành đoàn một loạt các hành vi và thói quen đơn giản nhằm giúp họ có thể bộc lộ cũng như giải quyết vấn đề cùng với nhau. Trước khi chuyến bay số 232 bị rơi, Cơ trưởng Haynes đã trải qua vài tuần huấn luyện CRM; ông tin rằng chương trình này đã cứu mạng ông và những người sống sót khác.

8. VÒNG LẶP CÁC TỔN THƯƠNG

Để biết thêm về khoa học tạo ra sự gần gũi giữa các cá nhân và đội nhóm, tham khảo bài viết "The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings" (tạm dịch: Cuộc thử nghiệm tạo ra sự gần gũi giữa các cá nhân: Một thủ tục và một số phát hiện sơ bộ) của các tác giả A.

Aron, E. Melinat, E. Aron và R. Bator, đăng trên Journal of Personality and Social Psychology, số 23 (năm 1997), trang 363-77; "Should We Create a Niche or Fall in Line? Identity Negotiation and Small Group Effectiveness" (tạm dịch: Nên đi theo đường mòn hay tạo lối đi riêng? Đàm phán bản sắc và hiệu quả của nhóm nhỏ) của các tác giả W. Swann, L. Milton và J. Polzer, đăng trên Journal of Personality and Social Psychology, số 79 (năm 2000), trang 238–50 và nghiên cứu "Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes" (tạm dịch: Khác mà giống: Ảnh hưởng của thành phần nhân khẩu học cùng văn hóa tổ chức về quy trình làm việc và kết quả) của các tác giả J. Chatman, J. Polzer, S. Barsade và M. Neale, đăng trên Administrative Science Quarterly, số 43 (năm 1998), trang 749-80.

Để biết thêm về cỗ máy của sự tin tưởng, tham khảo bài viết "Gratitude as a Moral Sentiment: Emotion-Guided Cooperation in Economic Exchange" (tạm dịch: Lòng biết ơn là một tình cảm thuộc về đạo đức: Sự hợp tác định hướng theo cảm xúc trong trao đổi kinh tế) của các tác giả D. DeSteno, M. Bartlett, J. Baumann, L. Williams và L. Dickens, tạp chí Emotion số 10 (năm 2010), trang 289-93 và "The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Pro-social Behavior in Humans" (tạm dịch: Khía cạnh xã hội của phản ứng căng thẳng: Căng thẳng cấp tính làm gia tăng hành vi có lợi cho xã hội ở con người) của các tác giả B. von Dawans, U. Fischbacher, C. Kirschbaum, E. Fehr và M. Heinrichs, đăng trên Psychological Science, số 23 (năm 2012), trang 651-60. Để khám phá sâu hơn, hãy xem cuốn The Truth About Trust (tạm dịch: Sự thật về niềm tin) của David DeSteno (New York: Hudson Street, năm 2014).

Để biết thêm về Thử thách Khinh khí cầu Đỏ, tham khảo bài báo "Reflecting on the DARPA Red Balloon Challenge" (tạm dịch: Ghi nhận từ Thử thách Khinh khí cầu Đỏ của DARPA) của các tác giả J. Tang, M. Ce- brian, N. Giacobe, H. Kim, T. Kim và D. Wickert, đăng trên Communications of the ACM, số 54 (năm 2011), trang 78-85 và "Time-Critical Social Mobilization" (tạm dịch: Huy động xã hội cấp thiết về mặt thời gian) của các tác giả G. Pickard, I. Rahwan, W. Pan, M. Cebrian, R. Crane, A. Madan và A. Pentland, đăng trên Science, số 334 (năm 2011), trang 509-12.

9. CÁC ĐIỀU PHỐI VIÊN SIÊU CẤP

Để biết thêm về nguồn gốc của các Đội đặc nhiệm Hải quân Navy

SEAL, tham khảo cuốn America's First Frogman (tạm dịch: Người ếch đầu tiên của nước Mỹ) của tác giả Elizabeth Kauffman (Annapolis, MD: Naval Institute Press, năm 2004). Để biết thêm về đoàn kịch The Upright Citizens Brigade, tham khảo cuốn High-Status Characters (tạm dịch: Các nhân vật có địa vị cao) của tác giả Brian Raftery (New York: Megawatt Press, năm 2013); The Upright Citizens Brigade Comedy Improvisational Manual (tạm dịch: Hướng dẫn ứng tác của đoàn kịch The Upright Citizens Brigade) của các tác giả Matt Besser, Ian Roberts và Matt Walsh (New York: The Comedy Council of Nicea LLC, năm 2013); Yes, And (tạm dịch: Đúng, Và còn) của các tác giả Kelly Leonard và Tom Yorton (New York: HarperBusiness, năm 2015); và The Funniest One in the Room: The Lives and Legends of Del Close (tạm dịch: Những người hài hước nhất trong khán phòng: Cuộc đời và Huyền thoại về Del Close) của tác giả Kim Howard Johnson (Chicago: Chicago Review Press, năm 2008).

11. CÁCH TẠO RA SỰ HỢP TÁC VỚI CÁC CÁ NHÂN

Để biết thêm về các Phòng thí nghiệm Bell, tham khảo cuốn The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation (tạm dịch: Nhà máy ý tưởng: Phòng thí nghiệm Bell và thời đại đổi mới vĩ đại của nước Mỹ) của David Gertner (New York: Penguin Press, năm 2012). Để biết thêm về công ty tư vấn thiết kế IDEO, xem cuốn The Art of Innovation (tạm dịch: Nghệ thuật đổi mới) của Tom Kelley (New York: Currency Doubleday, năm 2001) và Change by Design (tạm dịch: Thay đổi theo thiết kế) của tác giả Tom Brown (New York: HarperBusiness, năm 2009).

12. CÁC GỢI Ý CÓ THỂ ÁP DỤNG

Để nghiên cứu thêm về sự hòa hợp, tham khảo bài báo "Physiologic Correlates of Perceived Therapist Empathy and Social-Emotional Process During Psychotherapy" (tạm dịch: Tương quan sinh lý của nhận thức trị liệu đồng cảm và quá trình xã hội-tình cảm trong tâm lý trị liệu) của các tác giả C. Marci, J. Ham, E. Moran và S. Orr, đăng trên Journal of Nervous and Mental Disease, số 195 (năm 2007), trang 103-11 và "The Effect of Emotional Distance on Psychophysiologic Concordance and Perceived Empathy Between Patient and Interviewer" (tạm dịch: Ảnh hưởng của khoảng cách cảm xúc đối với sự hòa hợp tâm lý và sự đồng cảm nhận thức giữa bệnh nhân và người phỏng vấn) của tác giả C. Marci và S. Orr, đăng trên Applied Psychophysiology and Biofeedback, số 31 (năm 2006), trang 115-28.

13. BA TRĂM MƯỜI MỘT TỪ

Để biết về hệ thống định vị của những con chim sáo, vui lòng xem nghiên cứu "Interaction Ruling Animal Collective Behavior Depends on Topological Rather than Metric Distance: Evidence from a Field Study" (tạm dịch: Sự tương tác cai trị hành vi tập thể của động vật phụ thuộc vào cấu trúc liên kết thay vì khoảng cách số học: Bằng chứng từ một nghiên cứu thực địa) của các tác giả M. Ballerini, N. Cabibbo, R. Candelier, A. Cavagna, E. Cisbani, I. Giardina, V. Lecomte, A. Orlandi, G. Parisi, A. Procaccini, M. Viale và V. Zdravkovic, đăng trên PNAS, số 105 năm 2008, trang 1232-3.

Nghiên cứu của Gabriele Oettingen về tương phản tâm lý có thể tìm thấy trong cuốn Rethinking Positive Thinking (Nghĩ lại về tư duy tích cực, New York: Current, năm 2014) cũng như bài báo "Mental Contrasting and Goal Commitment: The Mediating Role of Energization" (tạm dịch: Tương phản tâm lý và cam kết mục tiêu: Vai trò trung gian của năng lượng) của các tác giả G. Oettingen, D. Mayer, A. Sevincer, E. Stephens, H. Pak và M. Hagenah, tạp chí Personality and Social Psychology Bulletin, số 35 (năm 2009), trang 608-22.

Để biết thêm về Hiệu ứng Pygmalion, tham khảo nghiên cứu "Teachers' Expectancies: Determinates of Pupils' IQ Gains" (tạm dịch: Kỳ vọng của giáo viên: Yếu tố quyết định mức tăng chỉ số IQ của học sinh) của các tác giả R. Rosenthal và L. Jacobson, đăng trên Psychological Reports, số 19) năm 1966, trang 115-18. Để biết thêm về cách các câu chuyện tường thuật gây ảnh hưởng đến động lực, đọc bài viết "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior" (tạm dịch: Tác động và nghệ thuật duy trì động lực: Ảnh hưởng của việc tiếp xúc với người thụ hưởng đối với hành vi bền vững) của các tác giả A. Grant, E. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis và K. Lee, đăng trên Organizational Behavior and Human Decision Processes, số 103 (năm 2007), trang 53-67.

14. BỌN HOOLIGAN VÀ CÁC BÁC SỸ PHẪU THUẬT

Vui lòng tham khảo các nghiên cứu "Tackling Football Hooliganism: A Quantitative Study of Public Order, Policing and Crowd Psychology" (tạm dịch: Giải quyết nạn hooligan bóng đá: Một nghiên cứu định lượng về trật tự công cộng, chính sách và tâm lý đám đông) của các tác giả C. Stott, O. Adang, A. Livingstone

và M. Schreiber, đăng trên Psychology Public Policy and Law, số 53) năm 2008, trang 115-41; "How Conflict Escalates: The Inter-Group Dynamics of Collective Football Crowd 'Violence'" (tạm dịch: Xung đột leo thang như thế nào: Động thái liên nhóm của đám đông bóng đá "bạo lực" tập thể) của các tác giả C. Stott và S. Reicher, tạp chí Sociology, số 32 (năm 1998), trang 353-77; "Speeding Up Team Learning" (tạm dịch: Tăng tốc học tập nhóm) của các tác giả A. Edmondson, R. Bohmer và G. Pisano, tạp chí Harvard Business Review số 79 , quyển 9, năm 2001, trang 125-32 và "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals" (tạm dịch: Thói quen bị gián đoạn: triển khai công nghệ mới và học tập theo nhóm trong các bệnh viện) của các tác giả A. Edmondson, R. Bohmer và G. Pisano, tạp chí Administrative Science Quarterly, số 46 (năm 2001), trang 685-716.

15. CÁCH LÃNH ĐẠO HƯỚNG ĐẾN SỰ THÀNH THẠO

Tham khảo luận án tiến sỹ "Fine Restaurants: Creating Inimitable Advantages in a Competitive Industry" (Những nhà hàng cao cấp: Tạo ra lợi thế không thể bắt chước trong ngành cạnh tranh) của tác giả S. Reilly Salgado và W. Starbuck tại Khoa Quản trị Kinh doanh Đại học New York, năm 2003.

16. CÁCH LÃNH ĐẠO HƯỚNG ĐẾN SỰ SÁNG TẠO

Tham khảo cuốn Creativity Inc. (tạm dịch: Vương quốc sáng tạo) của Ed Catmull và Amy Wallace (New York: Random House, năm 2014).

GỢI Ý NHỮNG CUỐN SÁCH HAY

Work Rules (Quy tắc làm việc của Google), Laszlo Bock, New York: Grand Central Publishing, năm 2015

The Social Animal (tạm dịch: Động vật xã hội), David Brooks, New York: Random House, năm 2015

The Living Company (tạm dịch: Công ty sống), Arie de Geus, Boston, MA: Harvard Business Review Press, năm 2002

Grit: The Power of Perseverance and Passion (Vững tâm bền chí ắt thành công), Angela Duckworth, New York: Scribner, năm 2016

The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business (Sức mạnh của thói quen: Tại sao chúng ta làm như vậy trong

cuộc sống và kinh doanh), Charles Duhigg, New York: Random House, năm 2012

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy (tạm dịch: Lập nhóm: Làm thế nào các tổ chức tìm hiểu, đổi mới và cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức), Amy Edmondson, San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, năm 2012

Give and Take (tạm dịch: Trò chơi Cho đi hay giữ lại), Adam Grant, New York: Viking, năm 2013

Leading Teams (tạm dịch: Những đội dẫn đầu), Richard Hackman, Boston, MA: Harvard Business Review Press, năm 2002

Switch: How to Change Things When Change is Hard (tạm dịch: Chuyển đổi: Làm thế nào để thay đổi mọi thứ khi việc thay đổi luôn khó khăn), Chip và Dan Heath, New York: Broadway Books, năm 2010

Tribe: On Homecoming and Belonging (Bộ lạc), Sebastian Junger, New York: HarperCollins, năm 2016

Legacy (tạm dịch: Di sản), James Kerr, London: Constable & Robinson, năm 2013

The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable I (tạm dịch: Năm chức năng của một đội ngũ: Truyện ngụ ngôn về lãnh đạo), Patrick Lencioni, San Francisco: Jossey-Bass, năm 2002

Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World (Siêu đội ngũ), Stanley McChrystal, New York: Portfolio, năm 2015.

Wired for Culture (tạm dịch: Kết nối văn hóa), Mark Pagel, New York: W. W. Norton & Company, năm 2012

Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (Động lực chèo lái hành vi), Daniel Pink, New York: Riverhead Books, năm 2009

The Smartest Kids in the World: And How They Got That Way (Những đứa trẻ thông minh nhất trên thế giới), Amanda Ripley, New York: Simon & Schuster, năm 2013

Helping (tạm dịch: Giúp đỡ), Edgar H. Schein, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, năm 2009

Humble Inquiry (tạm dịch: Yêu cầu khiêm tốn), Edgar H. Schein, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, năm 2013

The Fifth Discipline (tạm dịch: Kỷ luật thứ năm), Peter M. Senge, New York: Doubleday Business, năm 1990

Why We Cooperate (tạm dịch: Tại sao chúng ta hợp tác), Michael Tomasello, Cambrigde, MA: MIT Press, năm 2009

Tủ sách nhân sự & phát triển nguồn nhân lực

1. *Quản Trị Nhân Sự Thông Minh Bằng Dữ Liệu,* Bernard Marr, 16x24 cm, 288 trang, 149.000đ.

2. *Quản Trị Nhân Sự Đúng,* Barbara Mitchell, 16x24 cm, 612 trang, 239.000đ.

3. *Nghề nhân sự Việt – nghìn lẻ chuyện giờ mới kể,* Nhóm tác giả VNHR, 16x24cm, 308 trang, 199.000đ.

4. *Tối đa hóa năng lực nhân viên – Các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả,* William J. Rothwell, 13x20.5 cm, 320 trang, 199.000đ.

5. *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi,* A J. Leslie Mckeown, 13x20.5 cm, 400 trang, 139.000đ.

6. *Trí tuệ tài chính dành cho nhà quản lý nhân sự,* Karen Berman, Joe Knight, John Case, 16x24 cm, 368 trang, 199.000đ.

7. *Thuật tuyển dụng và sa thải,* Brian Tracy, 13x20.5 cm, 140 trang, 69.000đ.

8. *Tạm biệt cà rốt và cây gậy – nghệ thuật xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo mô hình RESPECT,* TS. Paul L. Marciano, 13x20.5 cm, 336 trang, 129.000đ.

9. *Quy tắc của Google – Google tuyển dụng và giữ chân nhân tài như thế nào,* Laszlo Bock, 16x24 cm, 430 trang, 189.000đ.

10. *101 tình huống nhân sự nan giải – cẩm nang hướng dẫn xử lý những vấn đề về nhân sự dành cho nhà quản lý,* Paul Falcone, 16x24 cm, 348 trang, 149.000đ.

11. *Nhân sự cốt cán – bí quyết để trở thành người không thể thay thế,*

Seth Godin, 16x24 cm, 328 trang, 159.000đ.

12. *OKRs – hiểu đúng làm đúng,* Mai Xuân Đạt, 16x24 cm, 196 trang, 239.000đ.

13. *OKRs – Nguyên lý và thực tiễn,* Paul R Niven, Ben Lamorte, 16x24 cm, 300 trang, 149.000đ.

14. *OKRs – bí mật của tăng trưởng,* Christina Wodtke, 16x24 cm, 250 trang, 109.000đ.

15. *Tỷ phú bán giày, Tony Hsieh, 13x20.5 cm, 368 trang, 139.000đ.*

16. *Trải nghiệm WOW – bài học thành công từ Zappos và triết lý kinh doanh tuyệt vời của Tony Hseih,* Tony Hsieh, 16x24 cm, 284 trang, 159.000đ.

17. *5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên,* Gary Chapman, Paul While, 16x24 cm, 284 trang, 119.000đ.

18. *Đỉnh cao dẫn dắt doanh nghiệp bằng văn hóa,* Chip Conley, 16x24 cm, 316trang, 169.000đ.

19. *Các chỉ số cốt yếu trong quản lý,* Ciaran Walsh, 16x24 cm, 440 trang, 239.000đ.

20. *Hạnh phúc trong công việc - ứng dụng tâm lý học tích cực nâng cao hiệu suất và thúc đẩy thành công,* Shawn Achor, 16x24 cm, 250 trang, 159.000đ.